

Aalto-yliopisto  
Perustieteiden korkeakoulu  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tuukka Puumala

# Itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden esiintyminen ja vahvistuminen asiantun- tijapalveluorganisaatiossa

Tapaustutkimus kasvavassa ohjelmistoyritykses-  
sä

Diplomityö  
Espoo, 21.11.2017

Valvoja: Professori Matti Vartiainen, Aalto-yliopisto  
Ohjaaja: Diplomi-insinööri Lari Tuominen

Aalto-yliopisto  
 Perustieteiden korkeakoulu  
 Tuotantotalouden koulutusohjelma

DIPLOMITYÖN  
 TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Tuukka Puumala		
<b>Työn nimi:</b>	Itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden esiintyminen ja vahvistuminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa Tapaustutkimus kasvavassa ohjelmistoyrityksessä		
<b>Päiväys:</b>	21.11.2017	<b>Sivumäärä:</b>	vi + 75
<b>Pääaine:</b>	Ihmisten ja tiedon johtaminen	<b>Koodi:</b>	TU-53
<b>Valvoja:</b>	Professori Matti Vartiainen		
<b>Ohjaaja:</b>	Diplomi-insinööri Lari Tuominen		
<p>Tässä tutkimuksessa tarkastelen itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta konsulttiorganisaatiossa ja sen tiimeissä. Työympäristössä, jossa kaikki työntekijät ovat asiantuntijoita, matala hierarkia ja se, että työntekijät johtavat itse itseään ja toisiaan, on keskeistä. Keskeinen sisäisen motivaation lähde ovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, joten myös työn tuunaamisen mahdollistaminen on olennaista.</p> <p>Tutkimus on tapaustutkimus, joka perustuu ensisijaisesti kohdeorganisaation työntekijöiden haastatteluihin. Lisäksi mittasin työntekijöiden itsensä johtamisen tasoa kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Työssä olen pyrkinyt erityisesti löytämään niitä tekijöitä, jotka itsensä johtamiseen ja jaettuun johtajuuteen vaikuttavat. Yksi keskeinen vaikuttava tekijä on avoin organisaatiokulttuuri: kun työntekijöillä on käytettävissään riittävästi tietoa ja heillä on vapaus ohjata itseään ja tekemistään, itsensä johtamiselle ja jaetulle johtajuudelle on hyvät edellytykset. Lisäksi valtuutus toimia sekä tilanne ja sen kiireellisyys ovat keskeisiä johtajuuden jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Keskeisimpänä käytännön tuloksena oli, että asiakasorganisaatioiden toimintatavat, johtamismallit ja prosessit vaikuttavat työntekijöiden johtajuuden ilmenemiseen lähes enemmän kuin konsulttiorganisaation oma toiminta. Asiantuntijapalveluorganisaation johdon keskeisen roolin tulisi olla ohjata asiakkaita niin, että itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden syntyminen on mahdollista myös asiakkaan ympäristössä.</p>			
<b>Asiasanat:</b>	itsensä johtaminen, jaettu johtajuus, työn tuunaaminen, asiantuntijapalveluorganisaatio		
<b>Kieli:</b>	suomi		

Aalto University  
 School of Science

Degree Programme in Industrial Engineering and Management

 ABSTRACT OF  
 MASTER'S THESIS

<b>Author:</b>	Tuukka Puumala		
<b>Title:</b>	Occurrence and reinforcement of self-leadership and shared leadership in professional service organization Case study in a growing digital consultancy		
<b>Date:</b>	21.11.2017	<b>Pages:</b>	vi + 75
<b>Major:</b>	Leadership and knowledge management	<b>Code:</b>	TU-53
<b>Supervisor:</b>	Professor Matti Vartiainen		
<b>Advisor:</b>	Lari Tuominen M.Sc. (Tech.)		
<p>In this thesis, I study self-leadership and shared leadership in consulting organization and in its teams. In a work environment where all the employees are specialists, low hierarchy and self-direction of employees is critical. An important source of intrinsic motivation is empowerment and therefore, enabling job crafting is important.</p> <p>This research is a case study based on interviews of the employees of the target organization. In addition, I measured the level of self-leadership in the organization.</p> <p>In this thesis, I have tried to find elements that affect on self-leadership and shared leadership. One key element is an open organization culture: when employees have access to enough information and they have freedom to lead themselves and their work, there are good preconditions for self-leadership and shared leadership. In addition, empowerment and the urgency of a situation are important factors affecting on sharing leadership.</p> <p>The key result was that the processes, methods, and leadership models of customer organizations affect even more on emergence of leadership than internal activities of the consulting organization. The important role of the management of the service organization should be leading the customers so that the emergence of self-leadership and shared leadership is possible also in the customer environment.</p>			
<b>Keywords:</b>	self-leadership, shared leadership, job crafting, professional services		
<b>Language:</b>	Finnish		

# Esipuhe

Aloitin opinnot Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osastolla 15 vuotta sitten. Paljon on mahtunut tähän aikaan, ja välissä oli myös pitkä aika, kun en uskonut tätä diplomityötä koskaan tekeväni. Nyt on työ on kuin onkin kasassa, ja on aika kiitoksille.

Ensinnäkin haluan kiittää valvojaani, professori Matti Vartiaista. Hän on rohkaissut minua jatkamaan jo siitä lähtien, kun kerroin viimein aikovani valmistua. Hän on lisäksi antanut työhön arvokkaita kommentteja, ja muutenkin joutanut aikatauluissa, mikä on ollut työn ohella diplomityötä tekevälle kriittistä.

Lisäksi haluan kiittää ohjaajaani, kollegaani ja yhtiökumppaniani Lari Tuomista tämän työn potkimisessa eteenpäin. Suuret kiitokset kuuluvat myös tutkimusta kommentoineille kollegoilleni Salla Niemelälle, Ida-Maria Mannoselle ja Harri Dahlgrenille. Lisäksi haluan kiittää erityösen paljon kaikkia tutkimuksen kohdehenkilöiksi suostuneita, joita ilman tutkimus ei olisi koskaan voinut tulla valmiiksi. Tutkimuseettisistä syistä en luonnollisestikaan voi kiittää heitä nimeltä.

Kiitän myös perhettäni ja erityisesti isovanhempiani, jotka ovat aina rohkaisseet minua opiskelemaan ja suorittamaan tutkinnon loppuun silloinkin, kun aika on mennyt yrittämiseen tai johonkin muuhun.

Lopuksi haluan kiittää rakasta avopuolisoani Minnamari Jokista, jonka tuki tämän työn etenemiselle on ollut paitsi arvokasta, suorastaan välttämätöntä.

Helsinki, 21.11.2017

Tuukka Puumala

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Tutkimuksen tausta</b>	<b>1</b>
1.1	Tavoitteet . . . . .	2
1.2	Rakenne . . . . .	2
<b>2</b>	<b>Teoreettinen tausta</b>	<b>4</b>
2.1	Konteksti: Itseorganisoituva, joustava organisaatio . . . . .	6
2.2	Itsensä johtaminen ( <i>self-leadership</i> ) . . . . .	7
2.2.1	Sisäinen motivaatio itsensä johtamisen keskiössä . . . . .	10
2.2.2	Itsensä johtamisen vaikutukset . . . . .	11
2.2.3	Itsensä johtamisen edistäminen . . . . .	13
2.2.4	Työn tuunaaminen . . . . .	14
2.3	Jaettu johtajuus ( <i>shared leadership</i> ) . . . . .	14
2.3.1	Johtajuustyyppit ja niiden ilmeneminen tiimeissä . . . . .	15
2.3.2	Jaetun johtajuuden haasteet ja esteet . . . . .	16
2.3.3	Jaetun johtajuuden syntyminen ja edistäminen . . . . .	17
2.3.4	Jaetun johtajuuden vaikutukset . . . . .	19
2.4	Muodollisen johtajan rooli: SuperLeadership . . . . .	20
2.5	Kirjallisuuskatsauksen tulokset . . . . .	21
<b>3</b>	<b>Tutkimusasetelma ja menetelmät</b>	<b>23</b>
3.1	Tutkimuskysymykset . . . . .	23
3.2	Tutkimusympäristö . . . . .	24
3.2.1	Työskentely ja johtaminen kohdeyrityksessä . . . . .	24
3.2.2	Tutkimushenkilöt . . . . .	25
3.3	Tutkimusasetelma ja viitekehys . . . . .	26
3.4	Tiedonkeruumenetelmät . . . . .	26
3.4.1	Päämenetelmänä teemahaastattelut . . . . .	27
3.4.2	Taustaksi itsensä johtamisen mittari . . . . .	29
3.5	Aineiston analysointi . . . . .	29
3.5.1	Kriittisten tapausten tekniikka ja ankkuroitu teoria . . . . .	29
3.5.2	ASLQ-kyselyn tulosten analysointi . . . . .	30

3.6	Tutkimuksen toteuttaminen . . . . .	31
<b>4</b>	<b>Tulokset</b>	<b>34</b>
4.1	Työntekijöiden itsensä johtaminen . . . . .	36
4.1.1	Sisäinen motivaatio . . . . .	36
4.1.2	Oman toiminnan ohjaaminen . . . . .	37
4.1.3	Ajatusmallit . . . . .	38
4.2	Jaetun johtajuuden ilmeneminen asiantuntijatiimeissä . . . . .	39
4.2.1	Tiimin sisäiset vaikuttavat tekijät . . . . .	39
4.2.2	Tiimin toiminta . . . . .	41
4.2.3	Johtajuuden ilmenemistavat . . . . .	42
4.3	Tiimin ulkopuolisten henkilöiden ja tekijöiden vaikutukset . . . . .	44
4.3.1	Vaikutusmahdollisuudet . . . . .	44
4.3.2	Ulkoinen johtaminen . . . . .	46
4.3.3	Prosessit . . . . .	47
4.3.4	Organisaation kulttuuri . . . . .	48
4.4	Itsensä johtamisen kyselyn tulokset . . . . .	50
4.5	Tulosten yhteenveto . . . . .	51
<b>5</b>	<b>Diskussio</b>	<b>53</b>
5.1	Itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden esiintyminen ja vahvistuminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa . . . . .	55
5.1.1	Yksilönäkökulma: itsensä johtaminen . . . . .	55
5.1.2	Tiiminäkökulma: jaettu johtajuus . . . . .	57
5.2	Teoreettiset päätelmät . . . . .	59
5.3	Käytännön kehittämissuosituksat . . . . .	60
5.4	Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset . . . . .	61
5.5	Jatkotutkimuksen mahdollisuudet . . . . .	63
<b>Liitteet</b>		<b>71</b>
A	Haastattelurunko . . . . .	72
B	Haastateltavat . . . . .	73
C	Itsensä johtamisen kysely . . . . .	74

# Luku 1

## Tutkimuksen tausta

Monet organisaatiot ovat jo kehittäneet erilaisia johtamismalleja perinteisten hierarkisten organisaatorakenteiden tilalle. Sekä käytännössä yrityksissä että myös tutkijoiden keskuudessa kiinnostus hierarkian korvaavia itseorganisoituvia toimintamalleja kohtaan on kasvanut suorastaan räjähdysmäisesti (Martela ja Jarenko, 2017).

Perinteinen hierarkkinen malli pohjautuu ajatukseen, että organisaatiosysteemin osia optimoimalla pystytään parantamaan lopputuloksia. Tällainen malli toimiikin varsin hyvin vakaassa ympäristössä, jossa kilpailuetua on mahdollista saavuttaa vähitellen tuotantokoneistoa optimoimalla ja lopputulosten laatua parantamalla. Kompleksisessa toimintaympäristössä kuitenkin vähitellen tehtävä optimointi ei ole mahdollista, vaan organisaation on kyettävä muuttamaan toimintaansa radikaalistikin. Tehokkuus ja mukautumiskyky ovatkin yleensä toisensa poissulkevia vaihtoehtoja, joiden väliltä organisaation tulee valita oma sijoittumisensa. (Paju, 2017)

Tämän tutkimuksen kohdeyritys Qvik toimii informaatioteknologian toimialalla. Informaatioteknologia on toimialana kohtalaisen nuori ja hyvin nopeasti muuttuva. Sillä toimivat työntekijät ovat asiantuntijoita, joista työntekijät kilpailevat. Suomalaisista IT-alan yrityksistä esimerkiksi Reaktor, Futurice ja Vincit, jotka kaikki ovat voittaneet Suomen ja Euroopan paras työpaikka -palkintoja, toimivat itseohjautuvasti ja itseorganisoituvasti. Reaktor kertoo, että se on kasvanut kaksinkertaistanut henkilöstömääränsä kolmessa vuodessa lisäämättä lainkaan hierarkiaa lisäämällä kaikkien työntekijöiden valtaa ja vastuuta sekä kannustamalla itseohjautuvuuteen (Terävä, 2015). Myös Futurice kertoo, että jokaisella sen työntekijällä on valta tehdä päätös, kunhan tämä arvioi päätöksen vaikutuksia asiakkaiden, kollegojen ja talouslukujen näkökulmasta nyt ja tulevaisuudessa (Kantola, 2012).

Tutkimuksen kohdeyritys Qvik on edellä mainittujen yhtiöiden kanssa samalla toimialalla toimiva, selvästi pienempi mutta voimakkaasti kasvava

yritys. Kasvun myötä yhtiössä tulee entistä tärkeämmäksi kiinnittää huomiota johtamismalliin ja organisoitumiseen. Qvikin johtamisessa on päätetty panostaa vahvasti itseohjautuvuuteen ja matalaan hierarkiaan. Tähän on kolme pääsyitä:

1. **Joustavuus:** IT-alalla teknologiat, työkalut ja käytettävät menetelmät kehittyvät erittäin nopeasti. Organisaatiota on mahdotonta johtaa ylhäältä siten, että johto määrittäisi esimerkiksi strategiassa, millaisia teknologioita vaikkapa vuoden tai kahden kuluttua käytetään.
2. **Työtyytyväisyys:** Ohjelmistoalan kilpailu pätevistä työntekijöistä on kovaa. Lähestulkoon kaikki asiantuntijapalveluyrityksen arvo perustuu sen työntekijöihin ja näiden osaamiseen. Näin ollen työntekijöiden viihtyvyys ja motivaatio ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä yhtiön kasvulle ja kannattavuudelle. Qvikillä on ollut vahva oletus siitä, että työntekijät, jotka saavat itse päättää asioistaan ja jotka ottavat työstään vastuun, ovat tyytyväisempiä.
3. **Kustannustehokkuus:** Kannattavan kasvun varmistamiseksi on huolehdittava, ettei yrityksen kulut kasva nopeammin kuin tulot. Näin ollen on oleellista, ettei organisaatioon rakenneta esimerkiksi liian suurta keskihohtoporrasta ja hallinto-organisaatiota.

Tässä diplomityössä pyrin tarkastelemaan niitä tekijöitä, joiden avulla Qvik voi edesauttaa itseohjautuvuutta organisaatiossaan.

## 1.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden itseohjautuvuus toteutuu käytännössä ja miten sitä voitaisiin edistää. Kirjallisuuden pohjalta pyrin löytämään teoreettisen mallin, jonka pohjalta tutkin ilmiötä tarkemmin. Tavoitteena on pystyä sekä kirjallisuuden että empiirisen tutkimuksen pohjalta jäsentää, miten ovat tärkeimmät itseohjautuvuuteen vaikuttavat tekijät ja mitä organisaatio voi tehdä tätä edistääkseen.

## 1.2 Rakenne

Tämä diplomityö koostuu viidestä luvusta: tutkimuksen tausta, teoreettinen tausta, tutkimusasetelman ja menetelmien kuvaus, tulokset sekä diskussio.

Teoreettisen taustan luvussa kuvaan ensin teoreettista kontekstia, joka on itseorganisoituva, joustava ja matalahierarkkinen asiantuntijaorganisaatio.



Sen jälkeen kuvaan tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus, sekä niihin olennaisesti liittyviä käsitteitä työn tuunaaminen sekä SuperLeadership.

Tutkimusasetelman ja menetelmien kuvauksessa puran ensin tutkimuksen tavoitteen tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen kuvaan tarkemmin tutkimusympäristön, tutkimusasetelman, tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analyysin. Luvun lopuksi kuvaan yksityiskohtaisesti, miten tutkimus toteutui alusta loppuun.

Tulokset-luvussa avaan tutkimuksen tulokset teemoittain. Lopuksi diskussioluvussa pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen peilaamalla kirjallisuutta oman tutkimukseni tuloksiin. Tämän jälkeen esitän teoreettiset johtopäätökset sekä käytännön suositukset kohdeorganisaatiolle ja muille asian-tuntijapalveluorganisaatioille. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitän ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## Luku 2

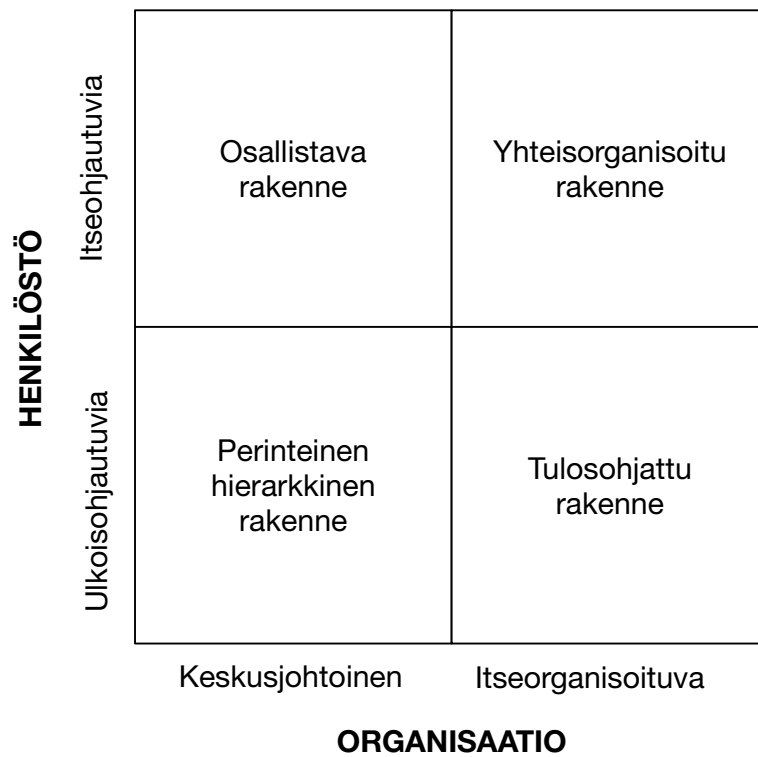
# Teoreettinen tausta

Martela ja Jarenko (2017) jaottelevat itseohjautuvuuden ilmiön kahteen eri tarkastelutasoon: itseohjautuus on yksilön ominaisuus ja itseorganisoituminen puolestaan on ryhmän tai organisaation ominaisuus. Itseohjautuva yksilö määrittelee itse, miten työnsä tekee ja kuinka hän siihen motivoituu tavoittelakseen yhdessä sovittua päämäärää. Itseorganisoituminen puolestaan on organisoitumisen tapa, jossa keskusjohtoisuus ja ylhäältä tai ulkopuolelta määrätty rakenteet on minimoitu. Sen sijaan työntekijät määrittävät haluamansa toimintatavat ja rakenteet keskenään. (Martela ja Jarenko, 2017)

Kuvassa 2.1 on luokiteltu neljä erilaista organisaatiotyyppiä sen mukaan, miten siellä nämä tasot toteutuvat. Perinteisessä hierarkisessa rakenteessa organisaatio on muodostettu keskusjohtoisesti, ja esimies ohjaa kunkin työntekijän tavoitteita ja työskentelyä. Osallistavassa rakenteessa organisaatio on myöskin keskusjohtoisesti organisoitu, mutta työntekijöillä on suuret mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten oman työnsä tekevät. Tulosohtajassa rakenteessa hierarkia on hyvin matala, mutta ulkopuolelta asetetut hyvin tarkat tulostavoitteet käytännössä määrittelevät pitkälle sen, miten työntekijöiden tulee toimia. Yhteisorganisoidussa rakenteessa ylin johto määrittelee muun henkilöstön kanssa organisaation suunnan, ja sen jälkeen työntekijät organisoivat toiminnan parhaaksi katsomallaan tavalla. Tärkeää on ymmärtää, että käytännössä mikään organisaatio ei ole täydellisen yhteisorganisoitu, vaan kaikissa vähänkin suuremmissa organisaatioissa on vähintäänkin joitain johdon määrittelemiä rakenteita. (Martela ja Jarenko, 2017)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen itseohjautuvuuden ja -organisoitumisen ilmiöitä kohdeorganisaatiossa. Kuvaan seuraavaksi ensin tutkimuksen kontekstia, joka on siis matalahierarkinen asiantuntijaorganisaatio. Työ tapahtuu asiakastiimeissä, joten myös tiimien kokoonpano vaihtelee.

Sen jälkeen kuvaan tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä: Yksilöiden itseohjautuvuuden kannalta keskeistä on, miten hyvin yksilöt johtavat itse-



Kuva 2.1: Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisoituvuuden mukaan (Martela ja Jarenko, 2017, s. 14)

ään. Olennaista on pyrkiä ymmärtämään, mitkä asiat itsensä johtamiseen vaikuttavat, miten organisaatiossa näitä asioita voidaan edistää, ja mitkä tekijät saattavat tuoda mahdollisesti haasteita. Itseorganisoitumisen näkökulmasta kohdeorganisaatiolle keskeinen käsite on jaettu johtajuus, jossa tiimeissä toimivat yksilöt voivat itsensä lisäksi johtaa myös toisiaan.

Luvun lopuksi esitän teorian pohjalta yhteenvetomallin, jota myöhemmin työstän tutkimuksen empiiriaosuudessa.

## 2.1 Konteksti: Itseorganisoituva, joustava organisaatio

Väliaikaisella organisaatiolla (*temporary organization*) tarkoitetaan ryhmää, joka on muodostettu väliaikaiseksi suorittamaan tiettyä tehtävää (Burke ja Morley, 2016). Esimerkiksi ohjelmistokehitys tapahtuu tyypillisesti yhdessä tai useammassa tiimissä, johon kootaan asiantuntijat kehitysprojektin ajaksi. Aikaisemmin kirjallisuus keskittyi tarkastelemaan väliaikaisia organisaatioita organisaatioiden sisällä, mutta nykyisin entistä tyypillisemmin nämä koostuvat toimijoista organisaatorajojen yli (Burke ja Morley, 2016). Ilmiö on havaittavissa myös käytännössä: yhä useammin ohjelmistoprojektit koostuvat asiantuntijoista eri organisaatioista, esimerkiksi toimeksiantajan omista työntekijöistä sekä useamman toimittajan työntekijöistä. Tällaisessa kontekstissa tiimiläisillä ei ole edes juridisesti esimies-alaissuhteita, vaan kokonaisuus muodostuu erilaisten työ- ja toimitussopimusten verkostosta, eikä muodollisia johtajia ole ainakaan selvästi määritetty.

Ohjelmistokehityksessä, erityisesti ketterän kehityksen prosessien yhteydessä, puhutaan usein itseorganisoitumisesta tai itseohjautuvista tiimeistä (*self-organization* ja *self-organizing teams*).

Itseorganisoituminen määritellään prosessiksi, jossa systeemin sisällä alkaa muodostua systemaattisia rakenteita ja toistuvia kuvioita ilman ulkoisia vaikutuksia. Itseorganisoituminen on luonnollinen ilmiö, jota tapahtuu automaattisesti kaikissa systeemeissä, olipa kyse lintuparvesta, kemiallisesta systeemistä tai tuotekehitystiimistä. Luontaisen itseorganisoitumisen haasteena on, että se ei välttämättä johda kehittymiseen organisaation tai sen sidosrymien toivomaan suuntaan. Tämä onkin syy siihen, että perinteiselle johtamiselle ja kontrollille kehittyi tarve. (Appelo, 2011)

Kantavana ajatuksena ketterän kehityksen tiimin itseohjautumisessa on, että tiimi itse määrittelee, mitä se kykenee tiettyssä ajassa tekemään, ja sioutuu tekemään itse valitsemansa asiat. Johto ei puutu siihen, mitä tiimin

pitäisi tehdä tai miten se pitäisi tehdä, vaan ainoastaan määrittää tavoitteet ja prioriteetit. (Schwaber, 2010)

Palveluyritysten ja erityisesti asiantuntijapalveluyritysten erityispiirteenä on se, että asiakkaalla on aina merkittävä osa palvelutuotannossa. Tyypillistä on myös, että asiakkaan toiminta vaikuttaa suuresti palvelun onnistumiseen: jos esimerkiksi potilas jättää noudattamatta lääkärin ohjeita, hoito epäonnistuu. Tällöin asiakas tulisi nähdä palveluntuotanto-organisaation osana, eikä organisaatiota voida jakaa perinteiseen tapaan johtajiin ja seuraajiin. Tällöin organisaation johtamista sekä asiakas-toimittajasuhdetta voi tarkastella jaetun johtajuuden (*shared leadership*) ja itsensä johtamisen (*self-leadership*) kautta. (Manz ym., 2015)

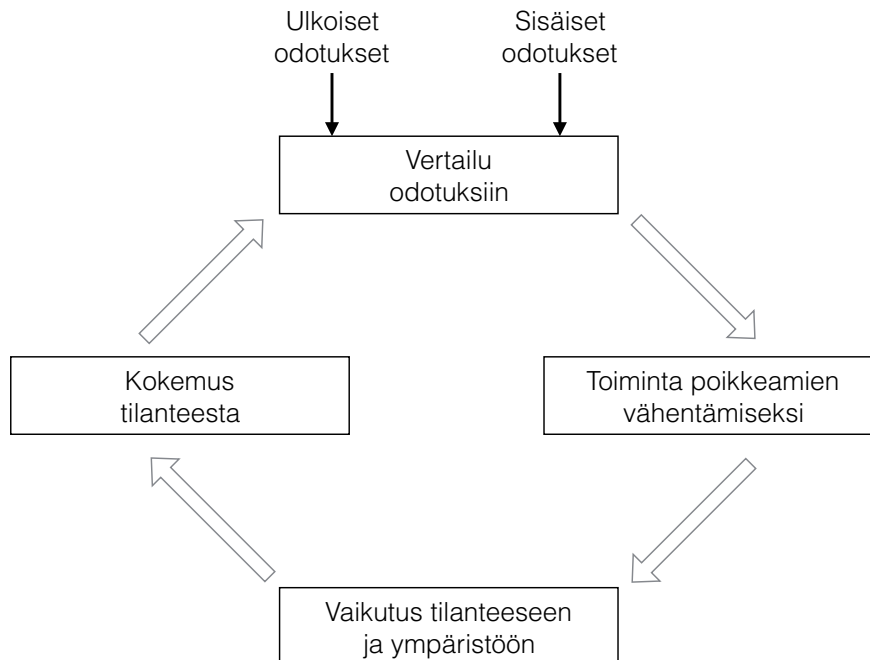
Keskeistä on myös, että palvelutuotannossa asiakkaalla on iso rooli myös toiminnan organisoimisessa ja tiimien kokoonpanon valitsemisessa, joten täydellistä itseorganisoitumista ei ole mahdollista saavuttaa. Näin ollen onkin keskeisempää keskittyä tutkimaan, kuinka johtajuus jakautuu näiden rajoitteiden sisällä.

## 2.2 Itsensä johtaminen (*self-leadership*)

Itsensä johtamisella (*self-leadership*) tarkoitetaan prosessia, jolla ihmiset ohjaavat ja motivoivat itseään halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Houghton ja Neck, 2002; Manz, 1986). Aiemmin niin kutsuttu *self-management* tai *self-control* keskittyi menetelmiin, joiden avulla työntekijät ohjaavat itseään saavuttamaan ulkoiset odotukset, eli keskittyvät siihen, *miten* työnsä tekevät (Manz, 1986). Manz laajensi käsitteen *self-leadership* koskemaan lisäksi sitä, *mitä* työtä ja *miksi* tehdään (viitattu Stewart ym., 2011). Hänen määritelmänsä mukaan itsensä johtaminen on laaja itsevaikuttamisen näkökulma, joka huomioi sekä luonnostaan motivoivien tehtävien suorittamisen että sellaisten pakollisten tehtävien hoitamisen, jotka eivät itsessään ole miellyttäviä (Manz, 1986).

Työn tavoitteiden asettaminen ulkopuolelta on vahva kontrollin mekanismi. Näin ollen itsensä johtamisssa olennaista on päästä toteuttamaan omia päämääriään. Tällöin työn sisäinen palkitsevuus, kuten osaamisen tunteen varmistaminen ja työn merkityksellisyys, ovat keskeisessä osassa itsensä johtamista. (Manz, 1986)

Manz (1986) rakensi itsensä johtamisen viitekehyksen (kuvassa 2.2) aiemmassa kontrolliteorian tutkimuksessa esiintyneen negatiivisen palautteen kehän (Carver ja Scheier, 1982) pohjalta. Mallin keskeisenä ajatuksena on, että yksilö vertaa kokemaansa tilannetta sekä omiin sisäisiin että ulkoa saneltuihin odotuksiin. Kun tilanne poikkeaa odotetusta, hän alkaa toimia näiden



Kuva 2.2: Itsensä johtamisen viitekehys (mukaillen Manz (1986, s. 591) sekä Stewart ym. (2011, s. 187)).

poikkeamien minimoimiseksi. Tämä toiminta taas vaikuttaa tilanteeseen, ja kokemuksen kautta kierre alkaa alusta. *Self-managementiin* verrattuna *self-leadership* viittaa nimenomaan siihen, että yksilö ei ainoastaan vertaa kokemuksiaan ulkopuolisten odotuksiin, vaan myös itse vaikuttaa omiin odotuksiinsa (Manz, 1986).

Itsensä johtamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: 1) miten työntekijät johtavat itseään työssään ja 2) miten yksilö hallitsee omaa elämäänsä kokonaisuudessaan (Sydänmaalakka, 2006). Tässä tutkimuksessa keskityn ensisijaisesti itsensä johtamiseen työkontekstissa, vaikka täytyykin huomioida, että ihminen on kokonaisuus, eikä työtä voi tarkastella täysin muusta elämästä irrallisena asiana.

Manz (1992) jaotteli itsensä johtamisen lähestyistävät kolmeen alueeseen:

- Käyttäytymisstrategiat (*behavioral-focused strategies*) keskittyvät hallitsemaan tehtävien suorittamista tavoitteiden asettamisen, itsearviointin ja itsensä palkitsemisen ja rankaisemisen kontrolloinnin avulla.

- Luonnollisen palkitsemisen strategiat (*natural reward strategies*) keskittyvät työn luontaiseen palkitsemiseen ja sisäiseen motivaatioon.
- Rakentavan ajattelun strategiat (*constructive thought pattern strategies*) tarkoittavat myönteistä suhtautumista työhön ja esimerkiksi onnistumisten suunnittelua ja kuvittelua etukäteen.

Käyttäytymisstrategiat pyrkivät kasvattamaan yksilön itsetietoisuutta ja näin auttamaan oman käyttäytymisen ohjaamista, erityisesti epämiellyttävien tehtävien suorittamista (Neck ja Manz, 2007, s. 15). Näihin strategioihin kuuluvat itsehavainnointi, omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen sekä itsensä ohjaaminen. Itsehavainnoinnin avulla yksilö voi havaita omat haitalliset toimintatapansa ja olla tietoinen todellisesta työsuorituksensa tasosta. Tämän jälkeen hän voi asettaa tavoitteita toimintansa parantamiseksi, ja palkita itseään näiden tavoitteiden saavuttamisesta. Itsensä rankaisemisella, tai ennemminkin oman toimintansa korjaamisella yksilö voi pyrkiä eroon haitallisista toimintatavoistaan, joskin itsensä rankaiseminen voi pahimmillaan johtaa syyllisyyden tunteeseen ja liikaan itsekriittisyyteen. Lisäksi käyttäytymisstrategioihin kuuluu konkreettinen itsensä ohjaaminen erilaisten työvälineiden, kuten esimerkiksi todo-listojen avulla. (Neck ja Houghton, 2006)

Luonnollisen palkitsemisen strategioilla yksilö pyrkii luomaan itselleen pätevyyden ja itsemääräämisen tunnetta ja näin parantamaan suoriutumistaan. Palkitsemisstrategioita on pääsääntöisesti kahdenlaisia. Ensimmäisessä yksilö liittää työhönsä miellyttäviä ja nautinnollisia elementtejä, joiden avulla työstä itsestään tulee palkitsevampaa. Toisessa pyritään ohjaamaan huomiota työn epämiellyttävistä elementeistä luonnostaan palkitsevampiin osiin. (Neck ja Houghton, 2006). Luonnollisesta palkitsemisesta kerron tarkemmin kappaleessa 2.2.1.

Rakentavan ajattelun strategioiden tarkoituksena on lisätä ajatusmalleja, jotka vaikuttavat myönteisesti työsuoritukseen. Näihin kuuluu ensinnäkin omien ajatusmallien tarkastelu ja toimimattomien oletusten ja epärationaalisten uskomusten korvaaminen rakentavammilla ajattelumalleilla. Toinen strategia liittyy sisäiseen puheeseen, joka tarkoittaa sitä mitä ihmiset hiljaisesti kertovat itselleen sekä kuinka he arvioivat itseään. Tähän strategiaan kuuluu oman negatiivisen ja haitallisen sisäisen puheen tunnistaminen ja sen korvaaminen positiivisemmalla sisäisellä dialogilla. Lisäksi rakentavan ajattelun strategioihin kuuluu onnistuneen suorituksen kuvittelemine etukäteen, mikä tutkitusti lisää todennäköisyyttä onnistumiseen myös todellisuudessa. (Neck ja Houghton, 2006)

Sydänmaalakka (2006, s. 43) määrittelee myönteisen ajattelun keskeiseksi itsensä johtamisen kulmakiveksi: emme voi läheskään aika vaikuttaa siihen,

mitä ympärillämme tapahtuu, mutta voimme aina vaikuttaa, miten suhtaudumme siihen.

Eräs käsite, jota Neck ja Manz (2007) käyttivät, on vapaasti suomenettuna itsensä tietojohdaminen (*knowledge self-leadership*), jonka merkitys korostuu etenkin asiantuntijatyössä. Sen periaate on, että on hyväksyttävä se tosiasia, että kaikkea ei voi oppia itse. Sen sijaan pitää olla halukas etsimään tietoa muilta, rakentaa aktiivisesti verkostoa ja motivoida muita jakamaan tietoa. Tämä ei korvaa tarvetta omalle tietämykselle vaan täydentää sitä. (Neck ja Manz, 2007, s. 59)

### 2.2.1 Sisäinen motivaatio itsensä johtamisen keskiössä

Deci ja Ryan (1980, viitattu Neck ja Manz, 2007, s. 5) määrittelivät kognitiivisen arviointiteorian (*cognitive evaluation theory*), jossa keskitytään tutkimaan sisäistä motivaatiota. Kun ulkoinen palkitseminen kattaa niin rahallisen kannustamisen kuin sanallisetkin kiitokset ja kehu, sisäinen palkittaminen syntyy tehtävän itsensä mielekkyydestä, eikä sitä voida tarkastella työstä irrallisena.

Sisäinen motivaatio syntyy yleensä kolmesta lähteestä: 1) osaamisen tunteesta, 2) itsemääräämisoikeuden tunteesta ja 3) yhteenkuuluvuuden tunteesta. (Deci ja Ryan, 2000).

Ihmisillä on taipumus keskittyä sellaiseen toimintaan, niin työssä kuin vapaa-ajallaankin, jossa he kokevat olevansa hyviä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö haasteelliset tilanteetkin olisi motivoivia; itseään halutaan nimenomaan haastaa, koska vaikeissa tilanteissa onnistuminen lisää osaamisen tunnetta entisestään. Monesti myös ulkopuolinen palkitseminen tukee tätä, koska esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta maksettu bonus tai urheilukilpailussa voitettu palkinto korostavat omaa osaamista myös ulkopuolisten silmissä. (Neck ja Manz, 2007)

Toisaalta ihmiset haluavat kokea, että voivat itse vaikuttaa omaan kohtaloonsa ja tekemiseensä, ja sen vuoksi itsemääräämisoikeuden kokemus on tärkeää sisäisen motivaation kannalta (Neck ja Manz, 2007). Tässä mielessä ulkoinen palkitseminen voi jopa heikentää motivaatiota, koska tällöin palkinto tuo ulkopuolista kontrollia ja vähentää omien vaikutusmahdollisuuksien kokemusta (Deci ja Ryan, 2000).

Deci ja Ryan (2000) arvelivat, että yhteenkuuluvuudella on myös vaikutusta sisäiseen motivaatioon, sillä se luo psykologista turvallisuutta, mutta sen merkitys on pienempi kuin osaamisen ja autonomian tunteilla. Neck ja Manz (2007) kuitenkin laajensivat tämän kattamaan kokonaisuudessaan työn merkityksen: koemme merkitseväksi, ja sitä kautta myös motivoivaksi, mikäli voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa muihin ihmisiin.



Omaan sisäiseen motivaatioonsa voi vaikuttaa jo edellä mainituilla luonnollisen palkitsemisen strategioilla, jotka siis ovat: 1) nautinnollisten elementtien lisääminen omaan työhön ja 2) työn kiinnostaviin ja sisäisesti palkitseviin osiin keskittyminen (Neck ja Manz, 2007). Nautinnollisia elementtejä voi lisätä esimerkiksi käyttämällä kiinnostavia työvälineitä tai menetelmiä, muokkaamalla työympäristöään viihtyisämmäksi, tuomalla huumoria työskentelyilmapiiriin ja niin edelleen. Toisaalta yleensä kaikessa työssä on jo joi-tain luonnollisesti palkitsevia elementtejä, ja niistä puhuminen ja ajattelun keskittäminen niihin lisää myös omaa sisäistä motivaatiota. Neck ja Manz (2007, s. 55) arvelevatkin, että ehkä tärkein itsensä johtamisen elementti on se, miten päättää ajattelevansa tehtävistään.

### 2.2.2 Itsensä johtamisen vaikutukset

Tutkimuksissa on havaittu itsensä johtamisella monenlaisia myönteisiä vaikutuksia. Esittelen tässä luvussa vaikutuksia yksilötasolla. Itsensä johtaminen tiimitasolla liittyy myöhemmin esiteltävään jaetun johtajuuden käsitteeseen, ja sen vaikutuksia tiimien toimintaan ja organisaatioon esittelen myöhemmissä luvuissa.

*Minäpystyvyys (self-efficacy).* Koettu minäpystyvyys voidaan määritellä ihmisen uskoksi siihen, millä tasolla hän pystyy suorittamaan jonkin asian, joka vaikuttaa hänen elämäänsä (Bandura, 1994). Minäpystyvyyden tunne voi siis olla korkea tiettyä tehtävää kohtaan ja matala jotain toista kohtaan. Bandura (1977) osoitti, että minäpystyvyys on yhteydessä parempaan työsuoritukseen. Tämä yhteys on kaksisuuntainen: toisaalta luottamus kykyihin parantaa tulevia työsuorituksia, ja toisaalta menneet onnistumiset lisäävät luottamusta omaan osaamiseen (Bandura, 1977).

*Työsuoritus.* Politis (2006) tutki itsensä johtamisen ja työsuorituksen yhteyttä. Hän havaitsi, että onnistunut itsensä motivointi, tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen (toisin sanoen *behavioral-focused strategies*) parantaa työssä suoriutumista. Hän osoitti, että tämä johtuu siitä, että itsensä johtaminen parantaa työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on todettu useissa tutkimuksissa, ja hänen tutkimuksensa vahvisti lisäksi tämän. (Politis, 2006)

Politis (2006) suosittaleekin, että työsuoritusten parantamiseksi organisaatioiden tulisi rakentaa itsensä johtamista tukeva kulttuuri, kouluttaa työntekijöitä, jotta he tuntevat itsensä riittävän päteväksi, sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon.

Prussia ym. (1998) osoittivat puolestaan, että onnistunut itsensä johtaminen lisää minäpystyvyyden tunnetta ja näin ollen parantaa työsuoritusta. Panagopoulos ja Ogilvie (2015) osoittivat lisäksi, että tämä vaikutus on sitä

suurempi, mitä suuremman arvon työntekijä kokee itsestään olevan organisaatiolle (*organizational-based self-esteem*) (Pierce ja Gardner, 2004). Neck ja Houghton (2006) toteavatkin, että minäpystyvyys on vahvin yksittäinen yhteys itsensä johtamisen ja työsuorituksen välillä.

*Luottamus* voidaan jakaa affektiiviseen ja kognitiiviseen luottamukseen. Affektiivinen luottamus (*affect-based trust*) pohjautuu avoimuuteen ja vuorovaikutukseen, ja se kuvastaa sitä, kuinka valmis ihminen on jakamaan luottamuksellistakin tietoa. Kognitiivinen luottamus (*cognition-based trust*) puolestaan tarkoittaa sellaista luottamusta, joka syntyy, kun arvioidaan toisen ihmisen pätevyyttä ja aikaisempia suorituksia. (McAllister, 1995). Onnistunut itsensä johtaminen luottamusta, ja luottamus puolestaan lisää tiedon jakamista, mikä on olennaista erityisesti asiantuntijatiimien onnistumiselle. Erityisen suuri vaikutus tiedon jakamiseen on kognitiivisella luottamuksella (Chowdhury, 2005).

Itsensä johtamisella on vaikutusta luottamuksen syntymiseen muissa ihmisissä. Mitä paremmin tiimin jäsenet johtavat itseään, sen paremmin he vuorovaikuttavat muiden tiimiläisten kanssa, mikä puolestaan lisää kognitiivista luottamusta. Esimerkiksi itsehavainnoinnin ja käyttäytymisen korjaamisen avulla tiimin jäsenet voivat välttää tiimin toiminnalle haitallista toimintaa ja auttaa tiimiä selviämään haasteista. (Bligh ym., 2006)

*Sitoutuminen.* Sitoutuminen organisaatioon voidaan määritellä esimerkiksi kolmen tekijän avulla:

1. vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen
2. halu nähdä merkittävää vaivaa organisaation puolesta; sekä
3. vahva halu säilyttää organisaation jäsenyys. (Mowday ym., 1979)

Bishop ja Scott (2000) toteavat, että erityisesti itseohjautuvissa tiimeissä tiimisitoutuminen voidaan määritellä pitkälti samalla tavalla kuin organisaatiositoutuminen.

Bligh ym. (2006) mukaan itsensä johtaminen lisää tiimin jäsenen sitoutumista tiimiin useammallakin tavalla. Rakentavan ajattelun strategioiden avulla tiimin (tai organisaation) jäsenet lisäävät omaa uskoaan tiimin tavoitteisiin ja arvoihin, ja levittävät näitä myös muille. Samoin rakentava ajattelu lisää halua mahdollisuuksien tavoitteluun ja näin ollen halu panostaa esteiden ja ongelmien ratkaisuun on suurempi. Lisäksi hyvillä itsensä johtajilla on suurempi motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen ja näin ollen suurempi halu säilyttää tiimin (organisaation) jäsenyys. (Bligh ym., 2006)

*Luovuus.* Sellainen johtajuus, joka kannustaa työntekijöitä itsensä johtamiseen, edistää myöskin luovuutta. Itsensä johtamiseen kannustava johtamistyyli nimittäin edesauttaa luovuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten vapautta, luovuuteen kannustamista, työn haastavuutta ja riittäviä resursseja. (Politis, 2010)

*Työtyytyväisyys.* Muun muassa Neck ja Manz (1996) havaitsivat, että parempi itsensä johtaminen lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sillä rakentavan ajattelun strategioiden koulutus vaikutti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja innokkuuteen ja vähensi negatiivista suhtautumista.

*Stressi.* Saks ja Ashforth (1996) havaitsivat, että onnistuneella itsensä johtamisella työntekijä voi vähentää sekä yksittäisen tehtävän aiheuttamaa stressiä että yleistä ahdistuneisuutta.

### 2.2.3 Itsensä johtamisen edistäminen

Keskeisimmät yksilön itsensä johtamiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät ovat johtajuus, koulutus sekä kansallinen kulttuuri (Stewart ym., 2011). Kansalliseen kulttuuriin ei luonnollisestikaan pysty vaikuttamaan, joten en käsittele sitä enempää tässä tutkimuksessa.

Organisaatioiden muodollisilla johtajilla ja johtamistavoilla on suuri merkitys itsensä johtamisen kehittämisessä (Stewart ym., 2011). Näitä teemoja käsitelen erikseen luvussa 2.4.

Koulutuksen on todettu useissa tutkimuksissa lisäävän itsensä johtamista ja sitä kautta näkyvän myös työn tuloksissa (Stewart ym., 2011). Neck ja Manz (1996) havaitsivat, että itsensä johtamisen ajattelustrategioita on mahdollista oppia, ja että esimerkiksi negatiivista ajattelua voidaan vähentää kouluttamalla. He järjestivät kuuden viikon koulutuksen (kaksi tuntia viikossa), joissa käsiteltiin uskomusten tunnistamista, sisäistä dialogia, mielikuvien hallintaa ja ajatusmallien tunnistamista ja korvaamista toimivammilla. Tämä koulutus paransi suorituskkyä ja työtyytyväisyyttä sekä vähensi negatiivista suhtautumista kontrolliryhmään verrattuna. (Neck ja Manz, 1996)

Lucke ja Furtner (2015) tutkivat itsensä johtamisen koulutuksen vaikutuksia australialaisilla sotilailta. Koulutus kattoi kaikki edellä esiteltyt itsensä johtamisen strategiat. He havaitsivat, että koulutukseen osallistuneiden ko-keissa mitattu suorituskky parani merkittävästi. Lisäksi minäpystyvyyden tunne lisääntyi ja stressin kokeminen väheni. (Lucke ja Furtner, 2015)

Itsensä johtamisen koulutus ei kuitenkaan välttämättä vaikuta kaikkiin samalla tavalla. Stewart ym. (1996) havaitsivat, että koulutuksella pystytään vaikuttamaan vähemmän sellaisiin työntekijöihin, jotka ovat erityisen tunnollisia ja jotka säätelevät jo omaa toimintaansa.

## 2.2.4 Työn tuunaaminen

Työn tuunaaminen (*job crafting*) on itsensä johtamiseen läheisesti liittyvä käsite. Wrzesniewski ja Dutton (2001) määrittivät sen tarkoittamaan niitä toimintoja, joilla työntekijät itse muokkaavat työtään. Keinot voidaan jakaa kolmeen osaan: 1) tehtävärajojen muokkaaminen, 2) vuorovaikutusrajojen muokkaaminen ja 3) kognitiivisten rajojen muokkaaminen.

Tehtävärajojen muokkaamisella työntekijä valitsee erilaisia tehtäviä tai painottaa niitä luoden näin uudenlaisen työnkuvan. Vuorovaikutusrajojen muokkaamisessa työntekijä vaikuttaa siihen, keiden kanssa hän vuorovaikuttaa ja millä tavalla luoden näin uuden työkokonaisuuden. Kognitiivisten rajojen muokkaamisella työntekijä vaikuttaa omaan suhtautumiseensa ja ylipäätään siihen, minkälaisena oman työnsä näkee. (Wrzesniewski ja Dutton, 2001)

Työn tuunaamista voidaan tarkastella työn vaatimusten ja resurssien mallin (*Job Resources-Demands model, JD-R*) avulla. Työn vaatimuksia ovat kaikki niin fyysiset, psykologiset kuin organistorisetkin seikat, jotka vaativat työntekijältä erityistä panostusta. Tällaisia voivat olla niin aikapaine kuin haastavat asiakastilanteetkin. Huomionarvoista on, että vaatimukset eivät välttämättä ole negatiivisia: työntekijä saattaa kaivata myös lisää haasteita ja näin toivoa työltään enemmän vaatimuksia. Työn resursseja taas ovat kaikki ne tekijät, jotka auttavat tehtävien suorittamisessa tai työntekijän henkilökohtaisessa kasvussa. (Tims ja Bakker, 2010)

Tims ym. (2013a) havaitsivat, että työn tuunaamisella voi lisätä sekä työn resursseja että haastavia vaatimuksia, ja molemmat näistä lisäävät työntekijöiden hyvinvointia. Sen sijaan he eivät havainneet vaikutusta työn vaatimusten vähentämisen ja hyvinvoinnin välillä. He arvelevatkin, että työn vaatimusten vähentäminen työn tuunaamisella voi olla hyvin vaikeaa. Joka tapauksessa he suosittelevat, että johtajat pyrkisivät tarjoamaan mahdollisuuksia työn tuunaamiseen sen myönteisten vaikutusten vuoksi. (Tims ym., 2013a)

Vastaavasti kuin yksilötasolla, työn resurssien sekä haastavien vaatimusten lisääminen toimii myös tiimitasolla, ja lisää sekä työhön sitoutumista että työssä suoriutumista (Tims ym., 2013b).

## 2.3 Jaettu johtajuus (*shared leadership*)

Vaikka tiimi koostetaan pätevistä, itseään hyvin johtavista yksilöistä, lopputulos ei välttämättä ole optimaalinen (Salovaara, 2017). Parhaan yhteistyön saavuttamiseksi tarvitaan aina myös johtajuutta, vaikka ei välttämättä ni-

mettyjä johtajia. Denis, Langley ja Sergi (2012) nimesivät tilanteet, jossa johtajuutta ilmenee ilman muodollista yhtä nimettyä johtajaa *monikolliseksi johtajuudeksi (leadership in plural)* (viitattu Salovaara, 2017).

Siinä missä itsensä johtamisessa yksilöt vaikuttavat omaan toimintaansa, tavoitteisiinsa ja ajattelumalleihinsa, tilannetta joissa tiimin jäsenet vaikuttavat toisiinsa ja ottavat joko muodollisesti tai epävirallisesti johtajarooleja, kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi (*shared leadership*) (Pearce ja Manz, 2005). Tämä on yksi monikollisen johtajuuden ilmenemismalli. Jaettu johtajuus voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti:

*Jaettu johtajuus on jatkuvasti kehittyvä, vuorovaikutteinen yksilöiden välinen vaikutusprosessi, jonka tavoitteena on johtaa toisiinsa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Pearce ym., 2009, s. 234).*

Jaettu johtajuus on tyypillistä esimerkiksi asiantuntijatiimeissä: kukaan ei yksin pysty ohjaamaan tiimiä, vaan vastuussa on aina kulloinkin se, joka sillä hetkellä on käsiteltävän asian paras asiantuntija (Pearce ym., 2009). Käytännössä jaettu johtajuus sisältää myös itsensä johtamista, koska molemmille yhteistä on, että ulkopuolinen johtaja ei määrittele tiimin tai sen jäsenen toimintaa. Koska tiimeissä, erityisesti asiantuntijatiimeissä, tarvitaan sen eri jäsenten yhteistyötä, on havaittu, että jaettu johtajuus edesauttaa tiimin menestymistä vielä itsensä johtamistakin paremmin (Pearce ja Manz, 2005).

### 2.3.1 Johtajuustyyppit ja niiden ilmeneminen tiimeissä

Yksi tapa luokitella johtajuutta on jakaa se neljään luokkaan: transaktionaalinen, transformatiivinen, ohjaava ja voimaannuttava johtajuus. Transaktionaalinen johtajuus (*transactional leadership*) keskittyy ohjaamaan palkitsemalla halutunlaisesta käyttäytymisestä. Transformationaalinen johtajuus (*transformational leadership*) puolestaan keskittyy merkityksen ja vaikuttavuuden korostamiseen. Tämä toimii erityisen hyvin silloin, kun seuraajat ovat sisäisesti motivoituneita. Ohjaava johtajuus (*directive leadership*) keskittyy antamaan tehtävien suorittamiseen liittyvää ohjausta ja suosituksia. Voimaannuttava johtajuus (*empowering leadership*) taas korostaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, ja johtajan roolina on näyttää esimerkkiä ja valmentaa seuraajiaan. (Cox ym., 2003)

Kaikkia näitä johtajuustyyppiejä voi ilmetä myös jaetun johtajuuden tiimeissä. Vertaiset voivat keskenään neuvotella ja sopia esimerkiksi resurssien tai miellyttävien tehtävien jakamisesata suoriutumisen tai tavoitteiden saavuttamisen perusteella ja ilmentää näin transaktionaalista johtajuutta. He

voivat vedota toistensa ammatillisiin intohimoihin ja saada näin toisensa saavuttamaan nähtäviä, merkityksellisiä lopputuloksia. Tällöin voidaan puhua transformationaalisen johtajuuden ilmenemisestä. (Cox ym., 2003)

Ohjaavaa johtajuutta ilmenee helposti erityisesti silloin, kun tiimissä on kokeneempia ja kokemattomampia jäseniä. Kokemattomat ottavat usein mielellään vastaan ohjausta ja suosituksia kokeneemmilta asiantuntijoilta. (Cox ym., 2003)

Voimaannuttava johtajuus on jo itsessään jaetun johtajuuden perusedellytys: muodollisen johtajan täytyy valtuuttaa tiimit ja keskittyä valmentamaan itsensä johtamisessa, jotta jaettua johtajuutta voisi ylipäättään tapahtua. Kuitenkin myös vertaiset voivat voimaannuttaa toisiaan tukemalla ja auttamalla toistensa itsensä johtamista. Vertaiset voivat kunnioittaa toistensa autonomiaa ja samalla suunnata tekemistä yhteiseen suuntaan. (Cox ym., 2003)

### 2.3.2 Jaetun johtajuuden haasteet ja esteet

Yksi keskeinen haaste johtajuuden jakamiselle on, että kaikilla ihmisillä on oma sisäinen käsityksensä siitä, millaiset henkilöt ovat johtajia. Näin ollen johtajaksi mielletään helpommin sellaiset henkilöt, jotka sopivat tähän omaan käsitykseen (Seers ym., 2003). Vastaavasti myös kulttuurillamme on iso merkitys: historiaa on totuttu tarkastelemaan yksilöiden, suurien johtajien kautta, ja ihmiset näkevät usein erilaiset instituutiot niiden johtajien kautta (Salovaara, 2017). Esimerkiksi jonkin yhtiön menestys tulkitaan helposti ylimmän johdon menestykseksi. Tämä on helppo huomata myös käytännössä: kovin monet tuntuvat ajattelevan Applen menestyksen yksinomaan Steve Jobsin ansioksi, ja vastaavasti Nokian kulta-ajan Jorma Ollilan ansioksi, kun taas Stephen Elop selvästi monen mielestä aiheutti yhtiön romahduksen.

Yksilöillä on ryhmässä aina jonkinlainen status, ja on suorastaan biologinen taipumus siihen, että alemman statuksen yksilöt tottelevat korkeamman statuksen yksilöitä. Vastaava taipumus on havaittu ihmisryhmien lisäksi monilla eläinlajeilla. Koska jotkut ihmiset pyrkivät aktiivisemmin tavoittelemaan korkeampaa statusta kuin toiset, on iso riski siihen, että johtajuus ei aina jakaudu tasaisesti, vaikka siihen pyrittäisiinkin. (Seers ym., 2003). Toimiva jaettu johtajuus edellyttää, että kaikki kykenevät ja haluavat toimimaan myös alaisina, eikä toimi kovinkaan hyvin, jos jotkut yksilöt pyrkivät aktiivisesti toimimaan johtajina koko ajan (Conger ja Pearce, 2003).

Mielenkiintoinen paradoksi jaetussa johtajuudessa on, että lähtökohtaisesti sen muodostuminen edellyttää, että organisaation johtajat luovat olosuhteet, jotka mahdollistavat hyvän jaetun johtajuuden toteutumisen. Toi-

saalta johtajien yritykset muokata olosuhteita periaatteessa rikkovat jaetun johtajuuden periaatteita, ja näin ollen johtajat saattavat edistämällä samalla estää johtajuuden jakamista. (Fletcher ja Kaufer, 2003)

Jaettu johtajuus ei siis läheskään aina toteudu kovinkaan luontevasti, erityisesti kun ihmiset ovat tottuneet ajattelemaan organisaatioita hierarkioina ja johtajat vahvoina yksilöinä. Johtajuuden jakamista voidaan kuitenkin aktiivisesti edistää.

### 2.3.3 Jaetun johtajuuden syntyminen ja edistäminen

Keskeinen edellytys jaetun johtajuuden syntymiselle on luonnollisesti vallan ja auktoriteetin antaminen tiimille; jos tiimi ei voi itse vaikuttaa tekemiseensä, ei sen jäsenillä ole mahdollisuutta jakaa johtajuutta. Pelkkä valtuutus ei yksin kuitenkaan riitä. Cox ym. (2003) totesivat, että jaettu johtajuus on vallan jakamista laajempi käsite, ja sen toteutumiseksi on vähintään kolmen ehdon täytyttävä. Ensinnäkin tiimin jäsenten on ymmärrettävä, että perusedellytys tiimin toiminnalle on, että jäsenten pitää pystyä vaikuttamaan toinen toistensa tekemisiin. Toiseksi heidän täytyy sekä hyväksyä vastuunsa johtaa muita että hyväksyä roolinsa vertaisten johdettavana. Lisäksi tiimin jäsenten täytyy oppia olemaan sekä hyviä johtajia että hyviä alaisia. (Cox ym., 2003)

Tiimin työn ja tehtävien luonne vaikuttaa suuresti johtajuuden jakamiseen (Seers ym., 2003). Kun tehtävät ovat monimutkaisia ja vaativat useamman henkilön erilaista osaamista, on luontevaa, että myös johtajuus vaihtelee tiimissä työn edetessä. Erityisesti tuotekehitystiimeissä on tyypillistä, että johtajilla ei voi olla yhtä hyvää käsitystä kehitettävästä tuotteesta ja teknologioista kun tiimiläisillä yhteensä on (Cox ym., 2003).

Cox ym. (2003) ehdottivat mallia, jossa esitettiin muun muassa tiimin sisäisiä jaettuun johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat tiimin läheisyys, sopiva koko, kyvykkyys, homogeenisuus ja kypsyy. Jos tiimi toimii fyysisesti etäällä tai siinä toimii esimerkiksi jäseniä eri organisaatioista, jaetun johtajuuden kehittyminen voi olla vaikeampaa. Mitä suurempi tiimi on, sitä hyödyllisempää jaettu johtajuus voisi olla, mutta toisaalta sitä vaikeampaa sen toimiminen on. Tiimin kyvykkyys sekä jäsenten yksilötasolla että kollektiivisesti vaikuttaa myös. Erityisen tärkeää ovat jäsenten sosiaaliset taidot, mutta myös tekniset taidot. Tiimin monimuotoisuus voi tuoda haasteita jaetulle johtajuudelle, ja siksi mitä homogeenisempi tiimi on, sitä helpommin jaettua johtajuutta ilmenee. Lisäksi tiimin kypsyydellä on merkitystä: mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa osaamisen ja pystyvät yhdessä kehittämään toimintaa, sen paremmin jaettu johtajuus toimii. (Cox ym., 2003)

Feldman (1973) tutki vallan jakautumista ja ryhmän toimintaa lapsiryhmissä ja havaitsi, että valta jakautuu eniten ryhmissä, jossa lapset pitävät toisistaan ja uskovat parhaiten toistensa kykyihin. Hänen tulostensa perusteella Seers ym. (2003) päättelivät, että henkilökohtaisten suhteiden toimivuus ja usko toisten kykyihin suoriutua tiimin tehtävistä vaikuttavat suuresti johtajuuden jakamiseen.

Pearce ja Manz (2005) näkevät, että organisaation virallisilla johtajilla on suuri rooli sekä itsensä johtamisen että jaetun johtajuuden edistämisessä. Johtajien tulee näyttää esimerkkiä, kuinka vastuuta jaetaan ja kuinka he itse johtavat itseään. Lisäksi heidän tulee vahvistaa halutunlaista käyttäytymistä huomioimalla ja kiittämällä silloin, kun sitä esiintyy. Virallisten johtajien roolia kuvaan tarkemmin luvussa 2.4.

Chiu ym. (2016) havaitsivat, että johtajan nöyryydellä, eli esimerkiksi sillä, että hän ymmärtää ja myöntää, että ei itse ymmärrä kaikkia asioita parhaiten, on iso vaikutus jaettuun johtajuuteen. Tämä vaikutus on erityisen vahva silloin, kun tiimin jäsenet ovat proaktiivisia ja oma-aloitteisia. Johtajat voivatkin lisätä jaettua johtajuutta osoittamalla nöyryyttä, kysymällä muilta sekä kehumalla tiimin jäsenten osaamista. (Chiu ym., 2016)

Johtajien lisäksi organisaation palkitsemiskäytännöillä on suuri vaikutus: yksilösuorituksista palkitseminen voi olla haitallista yhteistyölle, ja näin ollen se saattaa estää jaetun johtajuuden syntymistä. Samoin jos kannustinjärjestelmät palkitsevat sääntöjen ja prosessien noudattamisesta ja yhdemukaisuudesta, ne ovat ristiriidassa itsensä johtamisen tavoitteiden kanssa. (Pearce ja Manz, 2005)

Organisaatiokulttuurilla on myös vaikutusta jaetun johtajuuden toimivuuteen. Cohen ym. (1996) havaitsivat, että osallistava kulttuuri, jossa työntekijöillä on valtaa tehdä päätöksiä ja heillä on käytössään riittävästi tietoa, parantaa itseohjautuvien tiimien toimivuutta.

Eräs mahdollinen keino jaetun johtajuuden edistämiseen on perustaa poikkifunktionaalisia väliaikaisia tiimejä ratkomaan erilaisia ongelmia (Pearce ym., 2009). Kun tiimin jäsenet ovat eri puolilta organisaatiota, heidän välillään ei ole virallista hierarkiaa ja toiminta pääsee järjestäytymään vapaasti.

Yksi kaikkein keskeisimpiä tekijöitä onnistuneelle johtajuuden jakamiselle on edellä luvussa 2.2 esitetty itsensä johtaminen. Houghton ym. (2003) toteavat, että yksilöiden on ensin osattava johtaa itseään, ennen kuin he voivat tehokkaasti johtaa toisiaan. Näiden kahden ilmiön toimiminen joustavasti yhdessä on erityisen tärkeää luovassa tietotyössä (Pearce ja Manz, 2005).



### 2.3.4 Jaetun johtajuuden vaikutukset

Asiantuntijatyössä, kuten esimerkiksi tuotekehityksessä, kontrollin tunne työntekijöillä lisää merkittävästi merkityksellisyyden tunnetta. Näin ollen jaetulla johtajuudella on merkittävää etua perinteiseen hierarkiseen johtamismalliin verrattuna. (Cox ym., 2003) Kontrollin tunteen puuttumisen on havaittu jopa lisäävän merkittävästi asiantuntijoiden stressin kokemusta (Sonnentag ym., 1994).

Pearce ja Manz (2005) totesivat, että erityisesti monimutkaisessa työssä, jossa yksittäiset ihmiset eivät pysty hallitsemaan kaikkea yksin, jaettu johtajuus erityisesti parantaa työtuloksia. D’Innocenzo ym. (2016) kuitenkin kyseenalaistivat tämän: heidän tuloksissaan jaettu johtajuus ei parantanut työtuloksia silloin, kun työ on erityisen kompleksista. Tämä saattaa johtua siitä, että kompleksisessa työssä johtajuuden keskittyminen muutamille henkilöille on kannattavampaa, mutta toisaalta on myös mahdollista, että monimutkaisessa työssä ylipäättään tulokset ovat huonompia kuin yksinkertaisemmassa, riippumatta johtajuuden mallista (D’Innocenzo ym., 2016).

Hoch (2014) tutki laajasti jaetun johtajuuden ja tiimin tuottavuuden yhteyksiä. Yksi hänen keskeisimpiä havaintojaan oli, että jaettu johtajuus lisää tiedon jakamista tiimissä ja sitä kautta parantaa lopputuloksia. Hänen havaintonsa oli lisäksi, että tämä vaikutus oli sitä selvempi, mitä monimuotoisempi tiimi oli, koska tällöin erilaisten taustojen tuoma erilainen tieto saadaan paremmin hyödynnettyä (Hoch, 2014). Voidaankin siis todeta, että mitä monimuotoisempi tiimi on, sitä tärkeämpää on jaettu johtajuus.

Wu ja Cormican (2016) tutkivat jaettua johtajuutta verkostona ja sen yhteyttä tiimin luovuuteen. He tutkivat, miten verkoston vahvuus eli se, kuinka paljon tiimin jäsenet vuorovaikuttavat keskenään, vaikuttaa luovuuteen. He havaitsivat käänteisen U:n muotoisen yhteyden: vuorovaikutuksen lisääntyessä luovuus lisääntyy, mutta kun vuorovaikutus on liian vahvaa, tiimin näkemyksistä tulee yhteneväisiä ja luovuus kärsii. (Wu ja Cormican, 2016)

Wang ym. (2014) jaottelivat johtajuuden perinteiseen johtajuuteen, joka keskittyy nykytilan ylläpitämiseen ja optimointiin, ja uuden ajan johtajuuteen, joka keskittyy muutokseen ja kehittymiseen. He havaitsivat, että jaetun johtajuuden ja tiimin tehokkuuden välillä on yhteys erityisesti silloin, kun kyseessä on uuden ajan johtajuus. (Wang ym., 2014)

## 2.4 Muodollisen johtajan rooli: SuperLeadership

Organisaatiossa, jossa yksilöt johtavat itseään ja tiimit jakavat johtajuutta, jää kysymykseksi, millainen rooli mahdollisilla muodollisilla johtajilla on. Manz ja Sims (1991) kuvasivat neljä erilaista johtajatyyppeä: *strong-man*, *transactor*, *visionary hero* ja heidän itsensä määrittelemä *SuperLeader*. Vaapaasti suomennettuna näitä voisi kutsua esimerkiksi voimamieheksi, palkitsijaksi, visionääriksi ja SuperJohtajaksi.

Voimamies on historiallisesti perinteisin johtajatyyppejä. Johtajalla on paras näkemys kaikesta, ja muut seuraavat häntä puhtaasti auktoriteetin perusteella. Voimamiehiä olivat esimerkiksi historian suuret sotapäälliköt, mutta näitä johtajatyyppejä on vielä tämänkin päivän organisaatioissa. Palkitsijan auktoriteetti perustuu pitkälti siihen, että hän ajattelee ihmisten toimintaa rationaalisesti ja palkitsee halutunlaisesta toiminnasta. Hänen näkemyksensä mukaan työntekijät tekevät työtään palkan vuoksi, ja hän keskittyy asettamaan tavoitteita ja maksamaan niiden saavuttamisesta. Visionääri on jälleen jossain määrin sankarillinen hahmo, jonka tehtävänä on ymmärtää monimutkaista maailmaa ja rakentaa sen pohjalta organisaatiolle selkeä ja merkityksellinen visio. Kun seuraajat uskovat tähän visioon, se saa heidät toimimaan haluttuun suuntaan. (Manz ja Sims, 1991)

SuperJohtaja johtajuus keskittyy saamaan suurimman mahdollisen potentiaalin irti alaisista - termi super viittaaakin siihen, että johtajalla on käytettävissään monen henkilön viisaus ja voimat (Manz ja Sims, 1991). SuperJohtajuudella siis tarkoitetaan johtamistapaa, jossa johtajan tehtävä on fasilitoida muiden itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta (Houghton ym., 2003). SuperJohtaja johtaa siis muita johtamaan itseään ja toisiaan.

Manz ja Sims (1991) kuvasivat polun, jolla johtajasta voi tulla SuperJohtaja:

1. Opettele ensin johtamaan itseäsi.
2. Näytä esimerkkiä ja kannusta muita johtamaan itseään.
3. Rohkaise asettamaan itse tavoitteita. Koska tavoitteiden asettaminen on opittava taito, johtaja voi toimia opettajana ja esimerkkinä.
4. Luo myönteisiä ajatusmalleja valmentamalla ja rohkaisemalla muita.
5. Palkitse ja vahvista itsensä johtamista. Koska ulkoinen palkitseminen lähtökohtaisesti vähentää itsensä johtamista, tulisi keskittyä luonnolliseen palkitsemiseen, eli auttamaan löytämään motivaatiota työstä it-

sestään. Virheistä saa ja pitää huomauttaa, mutta niitä tulisi käsitellä oppimismahdollisuuksina.

6. Mahdollista itseohjautuvien tiimien toiminta.
7. Rakenna itsensä johtamisen kulttuuria, jossa työntekijöille ei kerrota, mitä heidän pitäisi tehdä, vaan he itse kertovat sen. Tämän pitää näkyä läpi organisaation.

## 2.5 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

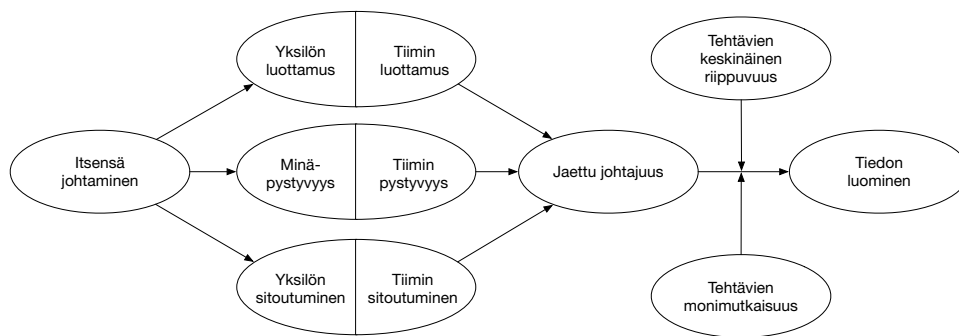
Itsensä johtaminen ja sen kehittäminen on erittäin tärkeää kontekstissa, jossa kaikki työntekijät ovat asiantuntijoita ja työskentelevät hyvin itsenäisesti. Muodolliset johtajat eivät koskaan pysty tietämään kaikkea, mitä organisaatiossa tapahtuu. Pelkkään itsensä johtamiseen keskittyminen organisaatiossa saattaa johtaa siihen, että työntekijöiden ja organisaation tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa (Pearce ja Conger, 2003). Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella itsensä johtamisen lisäksi myös jaettua johtamista.

Koska edellytyksenä kaikelle toiminnalle ilman muodollista johtamista on onnistunut itsensä johtaminen, se on tämän työn keskeisin käsite. Tutkin, millä tavalla itsensä johtaminen ilmenee kohdeorganisaatiossa, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Yksi olennainen tapa johtaa itseään on työn tuunaaminen ja sitä kautta omaan työhön vaikuttaminen. Tutkin myös, millä tavalla työntekijät vaikuttavat työhönsä.

Toisaalta koska kaikki työ on asiantuntijatyötä ja tapahtuu tiimeissä, tyyppillisesti vieläpä joustavasti asiakastarpeen mukaan muotoutuviissa tiimeissä, on tärkeää ymmärtää myös, miten näissä tiimeissä johtaminen tapahtuu. Tarkastelen siis lisäksi, miten johtajuus ilmenee organisaation erilaisissa tiimeissä, ja miten tiimien sisällä johtajuutta jaetaan.

Bligh ym. (2006) rakensivat mallin (kuva 2.5), jossa he kuvaavat onnistuneen itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden yhteyksiä. Heidän ehdotuksensa on, että tiimin jäsenten onnistunut itsensä johtaminen parantaa jaettua johtajuutta tiimeissä lisäämällä tiimin jäsenten välistä luottamusta, tiimin pystyvyyden tunnetta sekä jäsenten sitoutumista tiimiin.

Tämä malli antaa hyvän pohjan tämän työn empiiriselle osuudelle. Itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta tarkastellaan kokonsaisuutena, ja yhtenä kiinnostavana kysymyksenä on nähdä, miten nämä käsitteet liittyvät toisiinsa kohdeorganisaatiossa. Tätäkin tärkeämpää on kuitenkin selvittää niitä muita tekijöitä, jotka itsensä johtamiseen ja jaettuun johtajuuteen vaikuttavat. Kun näitä tekijöitä ymmärretään paremmin, voidaan niihin myös tulevaisuudessa vaikuttaa.



Kuva 2.3: Malli itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden yhteyksistä (Bligh ym., 2006, s. 299).

## Luku 3

# Tutkimusasetelma ja menetelmät

Jo tutkimuksen taustana käytetyn kirjallisuuden pohjalta on selvää, että Qvikin kaltainen yritys hyötyy siitä, että sen työntekijät pystyvät johtamaan itseään ja että sen tiimit jakavat johtajuutta. Lisäksi Qvikin strategiana on kasvaa lisäämättä hierarkiaa ja itseohjautuvuuteen kannustaen. Sitä, olisiko perinteisemmistä hierarkisista johtamismalleista hyötyä, ei siis ole tarpeen erikseen selvittää. Näistä syistä pyrin ymmärtämään ja tutkimaan johtajuutta ja itseohjautuvuutta kohdeorganisaatiossa itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden käsitteiden kautta.

Tässä luvussa esittelen tavoitteen mukaisen tutkimuskysymyksen ja pilkon sen edelleen apututkimuskysymyksiin. Sen jälkeen esittelen tutkimusympäristön eli kohdeorganisaation, sekä kuvaan tarkemmin tutkimuksen asetelman ja menetelmät. Luvun lopuksi kuvaan yksityiskohtaisemmin tutkimuksen kulun.

### 3.1 Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymyksenä tämän työn empiirisessä osuudessa on:

- Miten itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus esiintyy ja muotoutuu kohdeorganisaation asiantuntijatiimeissä?

Tutkimuskysymys voidaan pilkkoa apututkimuskysymyksiin:

- Miten kohdeorganisaation työntekijät johtavat itseään?
- Mitkä jaettua johtajuutta ilmenee kohdeorganisaation asiantuntijatiimeissä?
- Miten tiimin ulkopuoliset henkilöt ja asiat vaikuttavat tiimien toimintaan ja johtajuuteen?

## 3.2 Tutkimusympäristö

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Qvik Oy on yhdeksänvuotias asiantuntijayritys, joka tuottaa erilaisia digitaalisia palveluita asiakkailleen. Asiantuntijatyö muodostuu digitaalisten palveluiden suunnittelusta, liiketoiminnan konsultoinnista sekä ohjelmistokehityksestä.

Qvikissä työskentelee 62 työntekijää (tilanne marraskuussa 2017). Henkilöstö on suhteellisen nuorta (keski-ikä 33 vuotta) ja korkeasti koulutettua: suurimmalla osalla työntekijöistä on yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinto. Qvik on harvalle työntekijälle ensimmäinen työpaikka, mutta suurimmalla osalla ei kuitenkaan ole erityisen pitkää työhistoriaa. Työntekijöistä 15 työskentelee tukitoiminnoissa, joihin lasketaan johto, myynti, markkinointi, hallinto, henkilöstöasiat ja talousasiat. Loput työntekijöistä ovat asiakastyötä tekeviä konsultteja.

Qvik on koko ajan kasvava yhtiö. Koska liikevaihto muodostuu lähestulkoon kokonaan työntekijöiden tekemästä laskutettavasta työstä, kasvu syntyy ainoastaan uusia työntekijöitä palkkaamalla. Lisäksi koska yhtiö toimii täysin tulorahoituksella, kasvussa ei ole mahdollista ottaa liian suuria riskejä. Viime vuosina Qvik on kasvanut noin 40 prosenttia vuodessa.

Suuri osa Qvikin asiakkaista on Suomen suurimpia kuluttajapalveluita tarjoavia yrityksiä esimerkiksi media- ja matkailualalla. Asiakkaiden toimialat ja koot kuitenkin vaihtelevat paljon, ja Qvik on tuottanut palveluita myös startup-yrityksille alusta alkaen. Osa asiakkaista toimii kansainvälisesti, mutta pysyvää toimintaa ulkomailla ei yhtiöllä toistaiseksi ole.

### 3.2.1 Työskentely ja johtaminen kohdeyrityksessä

Suuri osa Qvikin työstä tehdään erilaisissa ohjelmistokehitysprojekteissa. Kyseiset projektit toteutetaan ketterän kehityksen menetelmin siten, että konseptisuunnittelijat, graafiset suunnittelijat, ohjelmistokehittäjät ja testaajat muodostavat asiakaskohtaisia väliaikaisia tiimejä. Näitä asiakastyötä tekeviä henkilöitä kutsutaan yhteisnimellä konsultit. Tiimit työskentelevät tilanteesta riippuen joko Qvikin toimistolla tai asiakkaiden tiloissa. Jotta organisaatio ei hajaantu täysin, kaikki työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti jokaisena perjantaina yhtiön omalla toimistolla. Tällöin järjestetään myös erilaisia kokouksia ja tapaamisia, joiden tavoitteena on lisätä läpinäkyvyyttä ja tiedonjakoa, toisaalta johdon ja konsulttien, ja toisaalta eri asiakastiimien välillä.

Erityisesti silloin, kun työ tehdään asiakkaan tiloissa, tiimit koostuvat eri organisaatioiden edustajista. Tyypillisesti tällaisessa tiimissä on yhdestä kuu-

teen, enimmillään kymmenen Qvikin työntekijää ja lisäksi jäseniä asiakkaalta sekä muista asiantuntijayrityksistä. Tällöin työn onnistumisen kannalta olennaista onkin, että työntekijät sitoutuvat Qvikin lisäksi myös siihen tiimiin, jossa kulloinkin työskentelee. Tiimien työskentelytavat vaihtelevat asiakasorganisaatiosta riippuen. Qvikin konsulttien tavoitteena on pyrkiä ohjaamaan työskentelytapoja mahdollisimman optimaaliseen suuntaan, mutta lopullinen päätösvalta on aina asiakkaalla.

Tiimien asiakastyöskentely tapahtuu ketterän kehityksen menetelmin. Yleisimmin käytetty viitekehys on Scrum, joka määrittelee Scrum-tiimin ja sen roolit seuraavasti:

- *Tuoteomistaja (product owner tai PO)* vastaa kehitettävästä tuotteesta ja kehitystyön arvon maksimoinnista. Tuoteomistajalla on siis täysi päätösvalta siihen, mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Hän ottaa huomioon sidosryhmien tarpeet, mutta kenelläkään muulla, edes organisaation ylimmällä johdolla, ei pitäisi olla valtaa ohittaa häntä.
- *Kehitystiimi* vastaa yhdessä siitä, miten tuote toteutetaan. Kehitystiimin sisällä voi olla erilaisia osaamis- ja painopistealueita, mutta ei muodollisesti jaettuja rooleja tai vastuuta.
- *Scrum master* on kehitystiimin palveleva johtaja ja fasilitaattori. Hän vastaa siitä, että kaikki osapuolet käyttävät Scrumia. Hän ei kuitenkaan määrää sitä, miten kehitystiimi työtään tekee. (Schwaber ja Sutherland, 2016)

Tyypillisessä Qvikin asiakasprojektissa tuoteomistaja on joku asiakkaan edustajista, ja scrum master ja kehitystiimin jäsenet ovat Qvikin konsultteja tai asiantuntijoita muista organisaatioista.

Qvikissä ei ole varsinaista organisaatorakennetta tai hierarkiaa, vaan toimitusjohtaja on yrityksen ainoa virallinen esimies. Osa perinteisistä esimiestehtävistä on kuitenkin jaettu organisaatiossa eri henkilöiden kesken. Tukiorganisaation ja johdon tehtäviä kehitetään jatkuvasti, eikä erityisen tarkkaa roolijakoa ole määritelty. Tukitiimi, johon siis yrityksen johtokin laskeaan, vastaa yhtiön strategiasta, taloudesta, hallinnosta, operatiivisesta koordinoinnista, myynnistä, markkinoinnista, rekrytoinnista sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja kehittämisestä.

### 3.2.2 Tutkimushenkilöt

Tämän tutkimuksen kohteena on yhtiön koko henkilöstö johtoa lukuun ottamatta. Pyrin keräämään tietoa mahdollisimman edustavasti sekä tukihenkilöstöltä että erilaisissa asiakastiimeissä toimivilta konsulteilta. Olennaista

on saada tietoa sekä käyttöliittymäsuunnittelijoilta että ohjelmistokehittäjiltä, koska heidän roolinsa asiakastiimeissä ovat tyypillisesti hieman erilaisia. Kiinnostavaa on saada tietoa myös sekä enemmän että vähemmän kokeneilta työntekijöiltä. Haastatteluihin päätyneiden henkilöiden yhteenveto on kuvattu liitteessä B

### 3.3 Tutkimusasetelma ja viitekehys

Tutkimuksen metodina on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa ajankohtaista ilmiötä tutkitaan todellisessa ympäristössä. Se soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, jossa ilmiön itsensä eriyttäminen kontekstista on vaikeaa (Yin, 2009, s. 18). Tämän tutkimuksen kontekstina on kohdeorganisaatio, eikä itsensä johtamista tai jaettua johtamista voida tutkia ilman organisaation toimintatapojen, prosessien, ympäristön ja asiakkaiden huomioimista.

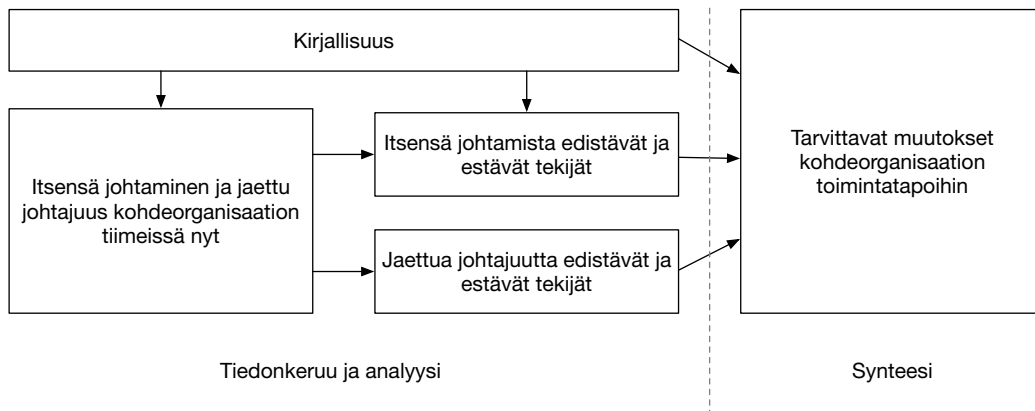
Tapaustutkimukseen liittyy luonnollisesti haasteita. Yksi keskeisimmistä ongelmista on sen yleistettävyys: tapaustutkimuksen pohjalta voidaan tehdä teoreettisia ehdotuksia, mutta ei esimerkiksi populaation laajuisia yleistyksiä (Yin, 2009, s. 15). Tässä tutkimuksessa selvitetään nimenomaan ilmiön toimintaa yksittäisessä organisaatiossa, joten yleistettävyys ei ole asia, josta pitäisi erityisesti huolehtia. Toisena riskinä tapaustutkimuksissa on, että joko tutkijan tai tutkittavien puolueelliset näkemykset vääristävät lopputuloksia Yin (2009, s. 14). Tämä riski on tärkeä huomioida myös tässä tutkimuksessa, koska tutkijalla on merkittävä rooli kohdeorganisaatiossa. Pohdin tämän vaikutuksia tarkemmin luvussa 5.

Kuvassa 3.1 esittelen tämän tutkimuksen viitekehyksen. Tarkoituksena on saada ensin ymmärrys itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden nykytilasta tutkittavan organisaation kontekstissa eli asiantuntijatiimeissä. Tästä edelleen pyritään ymmärtämään, mitkä tekijät edistävät tai toisaalta estävät itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta. Näiden tulosten ja toisaalta kirjallisuuden avulla pyrin löytämään, mitkä ovat keskeisimpiä asioita, kun halutaan parantaa itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta kohdeorganisaation tiimeissä.

### 3.4 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja sen pääasiallinen aineisto perustuu haastatteluihin. Taustamateriaaliksi itsensä johtamisen nykytilan ymmärtämiseksi teen myös pikakyselyn, jonka tarkoituksena on mitata itsensä johtamis-





Kuva 3.1: Tutkimuksen viitekehys

ta. Kuvaan nämä menetelmät tarkemmin seuraavaksi. Tapaustutkimuksessa yleensä hyödynnetään myös tapaukseen liittyvää taustamateriaalia, mutta kohdeorganisaatiossa ei ole kattavasti dokumentoitu organisaation toimintatapoja. Siksi tutkimusten tuloksien tulkinnassa hyödynnänkin omaa tietämystäni organisaation taustoista ja toimintatavoista.

### 3.4.1 Päämenetelmänä teemahaastattelut

Empiirisen osan pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytän teemahaastatteluja. Teemahaastattelu soveltuu erityisesti tilanteeseen, jossa ei testata ennalta asetettuja hypoteeseja vaan tutkitaan kompleksista ilmiötä ja sen perusluonnetta ja ominaisuuksia (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 66). Analyysivaiheessa hyödynnän tulosten tulkitsemiseksi aiempia organisaatiossa tehtyjä kyselyitä muun muassa kulttuurista. Haastattelut ovat strukturoimattomia, ja tarkoituksena on käyttää pääsääntöisenä analyysi menetelmänä kriittisten tapausten menetelmää (*critical incident technique, CIT*).

Kriittisten tapausten menetelmää on käytetty tutkimuksessa paljon. Alunperin Flanagan (1954) määritteli kriittisten tapausten menetelmän seuraavasti:

*Kriittisten tapausten menetelmä koostuu toimenpiteistä, joilla kerätään havaintoja ihmisten käyttäytymisestä siten, että voidaan samalla arvioida niiden hyödyllisyyttä käytännön ongelmien ratkaisemisessa ja laajempien psykologisten periaatteiden kehittämisessä.*

Tapauksella (*incident*) tarkoitetaan sellaista havaittavissa olevaa ihmisen yksittäistä toimintaa, joka on riittävän selkeä, että sen perusteella voidaan

tehdä johtopäätöksiä tai ennustuksia kyseisestä toimijasta. Kriittinen taas tarkoittaa, että kyseinen tapaus on oletettavasti vaikuttanut jonkin tavoitteen saavuttamiseen joko myönteisesti tai kielteisesti. (Flanagan, 1954)

Kriittisten tapausten objektiivinen kriittisyys voidaan havaita vasta, kun kaikki tapauksen seuraukset ovat selvillä. Sen vuoksi monissa yhteyksissä määritelmää on muokattu siten, että kriittisiä ovat kaikki sellaiset tapaukset, joilla on niiden kertojalle jonkinlaista selkeää merkitystä (Angelides, 2001). Tässä tutkimuksessa tapauksen kriittisyyden määrittää se, että haastateltava nostaa sen itse esiin kysyttäessä kertomuksia tai esimerkkejä jostain tilanteista.

Kriittisten tapausten tekniikassa on tiettyjä luotettavuushaasteita. Ensinnäkin haastattelijalta vaatii taitoa ohjata keskustelua siten, että olennaiset tapaukset nousevat esiin, etenkin kun haastateltavat eivät välttämättä halua nostaa esiin negatiivisia tapauksia. Toinen haaste on, että haastateltavat eivät välttämättä osaa tunnistaa kaikkia tapauksia, ja muutenkin tuoreimmat tapaukset ovat helpommin muistettavissa. (Chell, 2004). Tässä tutkimuksessa pyrin parantamaan asioiden nousemista esiin sillä, että haastattelin useita henkilöitä samoista asiakastiimeistä. Toisaalta myöskään tutkimuksen onnistumiselle ei ole edellytys, että aivan kaikki kriittiset tapaukset nousevat esiin, koska tavoitteena on muodostaa laaja yleiskuva ilmiöstä eikä niinkään puretua yksittäisiin tapauksiin.

Haastattelun muoto oli enemmän avoin kuin puolistrukturoitu haastattelu, vaikka haastattelun teemat olikin karkealla tasolla määritelty. Se keskittyi haastateltavan kokemiin kriittisiin tapauksiin, ja haastattelija pyrki ohjaamaan keskustelua siten, että vastauksia tulisi ainakin seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten haastateltava mieltää itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden?
2. Millaisessa tiimissä haastateltava työskentelee, ja miten tuo tiimi toimii? Miten tiimiä johdetaan?
3. Miten tähän toimintatapaan on päädytty? Ketkä näin ovat määritelleet? Toimiiko tämä tapa?
4. Onko tiimin toiminnassa ollut ongelmia? Miten nämä tilanteet ovat päättyneet?
5. Miten haastateltava johtaa itseään?
6. Mitkä ulkopuoliset tekijät tai henkilöt ovat vaikuttaneet ja miten?

Kiittisten tapausten menetelmälle tyypilliseen tapaan haastattelija kysyi haastateltavan havainnoista lisäkysymyksiä, erityisesti: miten se tapahtui, miksi se tapahtui, mitä sitten tapahtui, miltä se tuntui, mitä siitä seurasi, ketä se koski ja niin edelleen (Chell, 2004).

Vaikka avoimessa haastattelussa ei olekaan ennalta määriteltyä kulkua tai valmiita kysymyksiä, laadin kuitenkin omaksi tuekseni haastattelurungon, joka on esitelty liitteessä A. Haastattelun kulku ei seurannut tätä runkoa lineaarisesti, eikä kaikkia kysymyksiä ollut edes tarkoitus kysyä kaikilta. Runko toimi lähinnä apuvälineenä, joka auttoi minua pitämään keskustelun halutuissa aiheissa ja kyselemään paremmin lisätietoja.

### 3.4.2 Taustaksi itsensä johtamisen mittari

Saadakseni entistä kattavamman käsityksen itsensä johtamisen tilasta Qvikillä, suoritin haastattelujen lisäksi pikakyselyn käyttäen valmista ASLQ-kyselyä. Lyhennetty itsensä johtamisen kysely ASLQ (*abbreviated self-leadership questionnaire*) on yhdeksään kysymykseen perustuva kysely, jonka kehittivät Houghton ym. (2012).

Toteutin kyselyn Google Forms -työkalulla, ja yhdeksän varsinaisen kysymyksen lisäksi kysyin taustaksi vastaajan roolia (tekninen, design vai tuki-toiminnot), senioriteettia sekä aikaa Qvikillä. Keräsin myös tiedon siitä, oliko vastaaja yksi haastatelluista vai ei.

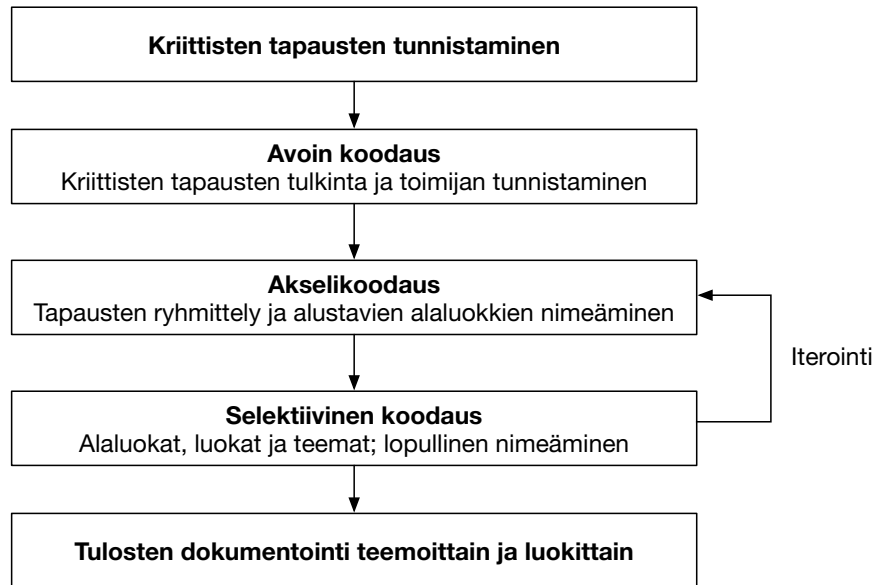
## 3.5 Aineiston analysointi

Pääaineiston eli haastattelumateriaalin analysoin kriittisten tapauksen tekniikalla ankkuroitua teoriaa hyväksi käyttäen. Lisäksi hyödynsin itsensä johtamisen kyselyn tuloksia.

### 3.5.1 Kriittisten tapausten tekniikka ja ankkuroitu teoria

Kriittisten tapausten tekniikan yhteydessä analyysilähestymistapana on usein ankkuroitu teoria (*grounded theory*) (Chell, 2004). Tällöin tutkimuksen päätely on induktiivista, eli tutkija pyrkii nostamaan aineistosta esiin olennaisia asioita sen sijaan, että testaisi ennalta määritettyä teoriaa tai käyttäisi valmiita luokitteluja (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 136).

Ankkuroidun teorian rakentaminen koostuu kolmesta vaiheesta: avoin koodaus (*open coding*), akselikoodaus (*axial coding*) ja selektiivinen koodaus



Kuva 3.2: Aineiston analyysin kulku

(*selective coding*). Avoimessa koodauksessa data jaetaan yksiköihin, ja samankaltaisia yksiköitä ryhmitellään ja niille annetaan alustava nimi. Akselikoodauksessa yksiköiden ja alustavien ryhmien välillä etsitään yhteyksiä, ja nämä ryhmitellään uudelleen. Lopputuloksena on alakategoriat. Viimeisessä selektiivisen koodauksen vaiheessa alakategoriat ryhmitellään siten, että ne muodostavat pääteemat, kategoriat ja alakategoriat. (Saunders ym., 2007)

Tässä tutkimuksessa haastatteluista nostetut kriittiset tapaukset muodostivat yksiköt, joihin liittyi kirjoittamani tulkinta ja keskeisin toimija (joko "minä", tiimi, asiakas tai Qvik). Akselikoodauksessa ryhmittelin tapaukset toimijasta riippumattomana alustaviin alaluokkiin. Viimeisessä selektiivisen koodauksen vaiheessa ryhmittelin alaluokat kategorioihin ja teemoihin, ja annoin lopulliset nimet teemoille, luokille ja alaluokille. Analyysiprosessi on esitetty kuvassa 3.2. Analyysin käytännön toteutusta olen kuvannut tarkemmin myös kappaleessa 3.6.

### 3.5.2 ASLQ-kyselyn tulosten analysointi

ASQL perustuu yhdeksään kysymykseen ja viisiportaiseen likert-asteikkoon. Koska kyselyn tulokset eivät ole tämän tutkimuksen pääkohteena ja koska

vastausten määrä on pieni, ei aineistolle ollut tarkoituskaan tehdä tarkempaa tilastollista analyysiä. Sen sijaan tarkastelin kunkin kysymyksen keskiarvoa ja hajontaa sekä sitä, onko vastaajan senioriteetillä merkitystä. Lisäksi vertailin, onko haastatteluun osallistuneiden vastauksilla merkittävää eroa muiden vastauksiin.

### 3.6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen aluksi aloin tutkia kirjallisuuden pohjalta, miten itseohjautuvuutta ilmiönä voisi parhaiten tutkia kohdeyrityksen kontekstissa. Tämän pohjalta päädyin tutkimaan erityisesti itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden käsitettä sekä näiden yhteyksiä.

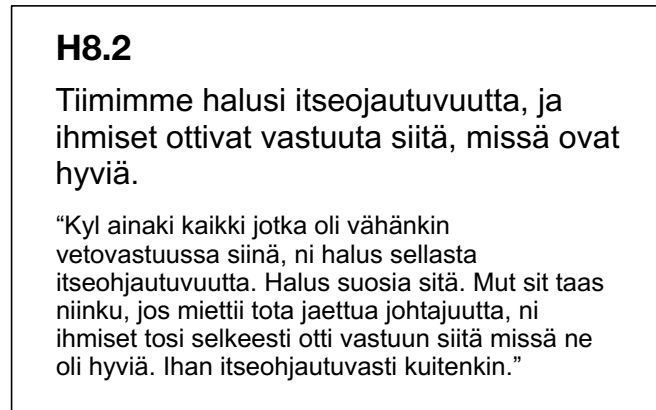
Kun kirjallisuustutkimuksen pohjalta päädyin alustaviin tutkimuskysymyksiin, aloin suunnitella teemahaastatteluja. Tämän jälkeen lähetin kaikille kohdeyrityksen työntekijöille viestin, jossa kerroin etsiväni vapaaehtoisia haastatteluun itsensä johtamisen ja jaetun johtamisen teemoista kohdeyrityksessä. Vapaaehtoisia ilmoittautui 15.

Aluksi valitsin kaksi henkilöä pilottihaastatteluihin. Pilottihaastattelujen tarkoituksena oli validoida teemojen toimivuus sekä konkretian säilyminen haastattelukertomuksissa. Nämä haastattelut pidettiin syyskuussa 2017. Näiden jälkeen tarkensin hieman haastattelurunkoa, mutta en muuttanut sitä tai ylipäättäen haastattelujen tavoitteita radikaalisti. Näin ollen päädyin sisällyttämään pilottihaastattelut myös lopulliseen aineistoon.

Loput seitsemän haastattelua pidettiin lokakuussa 2017. Haastateltavat valitsin siten, että he olivat konsultteja, mutta heidän osaamisensa sekä projektikokemuksensa vaihtelivat. Lopulta haastateltuja tuli siis yhdeksän. Niiden kesto vaihteli 25 ja 55 minuutin välillä. Olen listannut ja luokitellut haastateltavat liitteessä B. En ole luonnehtinut haastateltavia tarkemmin, koska muuten pienessä organisaatiossa olisi haastatellut henkilöt helppo tunnistaa, kun monessa tiimissä on vain yksi henkilö hoitamassa tietynlaista tehtävää.

Nauhoitin kaikki haastattelut. Nauhoituksista tuotit alustavat litterointiversiot Googlen Speech API:n avulla, joka tuottaa puheesta koneoppimismallien pohjalta kirjoitettua tekstiä. Tämän jälkeen kävin alustavat tekstit ja nauhoitukset läpi, ja tuotin haastatteluista lopulliset litteroidut versiot. Litteroitu aineisto oli pituudeltaan 70 sivua.

Luin litteroidut tekstit läpi muutaman kerran paremman kokonaiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen etsin tekstistä kriittiset tapaukset ja merkitsin ne. Kopioin tapauksen lainaukset yhteenvetotaulukkoon, johon lainauksen lisäksi merkitsin haastateltavan numeron sekä tapauksen järjestysnumeron, jotta sen kontekstin paikantaminen tekstistä olisi myöhemmin helpompaa.



Kuva 3.3: Esimerkki kriittisestä tapauksesta korttimuodossa

Samalla kirjoitin jokaiselle tapaukselle lyhyen tulkinnan, josta kävi ilmi myös lainauksen konteksti. Kriittisiä tapauksia listasin yhteensä 213 kappaletta.

Kerätyn taulukon avulla tulostin kriittiset tapaukset korteiksi (esimerkki kuvassa 3.3), joissa näkyi haastateltavan tunniste ja tapauksen järjestysnumero, annettu tulkinta ja suora lainaus. Nämä kortit ryhmittelin aluksi sen mukaan, koskiko tapaus ensisijaisesti haastateltavaa itseään, hänen tiimiään, asiakasta, vai Qvikiä organisaationa. Tämän jälkeen ryhmittelin tapaukset kunkin alustavan kategorian sisällä siten, että samaan aiheeseen liittyvät kortit muodostivat alustavan alaluokan.

Akselikoodauksen vaiheessa etsin yhtäläisyyksiä alustavien alaluokkien välillä. Ryhmittelin tapauksia uudelleen ja muokkasin alaluokkien otsikoita uudelleen. Näitä aloin ryhmitellä laajempiin kategorioihin ja lopulta teemoihin. Tämä prosessi oli iteratiivinen, eikä akselikoodauksen ja selektiivisen koodauksen vaiheita voi täysin erotella toisistaan. Lopuksi dokumentoin tulokset teemoittain ja luokittain.

Jäsensin lopulliset apututkimuskysymykset vasta aineiston analyysin yhteydessä. Alun perin olin esimerkiksi sisällyttänyt jaetun johtajuuden ja itsensä johtamisen mukaan jokaiseen apututkimuskysymykseen. Koska ne nousivat aineistosta erillisiksi teemoiksi, erottelin ne myös erillisten apututkimuskysymysten alle.

Koska tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen eikä teorialähtöinen, oli luonnollista, että palasin teorian pariin tulosten dokumentoinnin jälkeen. Tällöin palasin syventämään kirjallisuuden pohjalta niitä aiheita, joita haastatteluissa oli noussut esiin.

Tulosten kuvaamisen jälkeen ennen johtopäätösten tekemistä havaitsin, että itsensä johtaminen nousi haastatteluissa esiin selvästi vähemmän kuin jaetun johtajuuden aiheet. Ymmärtääkseni paremmin, miten hyvin itsensä johtamista tapahtuu, keräsin lisäaineiston lyhennetyn itsensä johtamisen kyselyn perusteella, kuten kappaleessa 3.4.2 on kuvattu.

## Luku 4

# Tulokset

Yhdeksän haastattelun aineistosta löytyi yhteensä 213 kriittistä tapausta. Koodattuani ja luokiteltuani kriittiset tapaukset menetelmäkuvauksessa kertomallani tavalla, kriittiset tapaukset jakautuivat teemoihin, luokkiin ja alaluokkiin (ks. taulukko 4.1).

Itsensä johtamisen teemasta kertyi 50 tapausta, jaetun johtajuuden ilmenemisestä 82 tapausta ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksista 81 tapausta. Tapausten jakauman jakautumisesta eri luokkiin on kerrottu kunkin teeman alaluvussa.

Lopuksi esittelen taustaksi tekemäni itsensä johtamisen kyselyn tulokset.



Taulukko 4.1: Teemat, luokat ja alaluokat

Teema	Luokka	Alaluokka
Itsensä johtaminen	Oman toiminnan ohjaaminen	Työtavat (N=5)
		Tavoitteet (N=6)
		Itseltään vaatiminen (N=3)
	Sisäinen motivaatio	Osaamisen tunne (N=3)
		Oppiminen (N=12)
		Vaikuttavuus (N=8)
		Vapaus (N=2)
		Itsensä motivointi (N=4)
	Ajatusmallit	Positiivinen asenne (N=5)
		Muu elämä (N=2)
Jaettu johtajuus tiimeissä	Johtajuuden ilmenemistavat	Osaamiseen perustuva johtajuus (N=8)
		Senioriteettiin perustuva johtajuus (N=4)
		Valmentava johtajuus (N=2)
		Tilannesidonnainen johtajuus (N=3)
		Yksilön omat päätökset (N=4)
	Tiimin toiminta	Yhteiset toimintatavat (N=8)
		Ajankäyttö (N=5)
		Sisäinen kommunikaatio (N=13)
	Sisäiset vaikuttavat tekijät	Yhteinen suunta (N=10)
		Kontekstin ymmärtäminen (N=5)
		Tiimissä vietetty aika (N=4)
		Roolit (N=10)
		Persoonat (N=6)
Tiimien ulkopuoliset tekijät	Organisaation kulttuuri	Yhteinen tapa ja ilmapiiri (N=6)
		Tiedonjako tiimien välillä (N=5)
	Vaikutusmahdollisuudet	Osaamiseen perustuva valtuutus (N=8)
		Argumentoinnilla vaikuttaminen (N=7)
		Työn sisältöön vaikuttaminen (N=12)
	Prosessit	Koulutus (N=3)
		Qvikin prosessit (N=5)
		Asiakkaan prosessien vaikutus (N=9)
	Ulkoinen johtaminen	Mikromanageeraus (N=10)
		Häiritsevä sekaantuminen (N=4)
		Valmentava johtaminen (N=5)
		Alistuminen johdon tahtoon (N=7)

## 4.1 Työntekijöiden itsensä johtaminen

Työntekijöiden itsensä johtamiseen liittyvät tapaukset muodostivat kolme luokkaa, jotka vastaavat hyvin itsensä johtamisen teorian strategioita: 1) sisäinen motivaatio (29 mainintaa), 2) oman toiminnan ohjaaminen (14 mainintaa) ja 3) ajatusmallit (7 mainintaa).

### 4.1.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio linkittyy vahvasti teoriaosassa esitettyihin luonnollisen palkitsemisen strategioihin: molemmissa on kyse siitä, että työ itsessään on motivoivaa riippumatta siitä, miten siinä onnistumisessa palkitaan rahalla tai muilla ulkoisilla kannustimilla. Sisäiseen motivaatioon liittyviä asioita tuli esiin kaikissa haastatteluissa. Tähän toki vaikutti se, että ohjasin keskustelua tähän suuntaan, mikäli haastateltava ei muuten päätenyt puhumaan siitä, miksi hän työtään haluaa tehdä.

Sisäisen motivaation alaluokiksi muodostuivat: 1) osaamisen tunne, 2) oppiminen, 3) vaikuttavuus, 4) vapaus ja 5) itsensä motivointi.

Osaamisen tunteen merkitys tuli esiin lähinnä negatiivisesti: tehtävät, joita ei osaa tai joissa kokee olevansa muita hitaampi koetaan turhauttavina. Toisaalta moni haastateltava koki nimenomaan uuden oppimisen tärkeimpänä motivaattorina omassa työssään. Yksi hyvä tapa kehittyä koko ajan on päästä tekemään erilaisia asiakasprojekteja. Toisaalta myös mikäli asiakasympäristö on riittävän muuttuva, kehittymistä voi tapahtua myös yksittäisen projektin sisällä:

*"Kun vaihtaa välillä tiimiä, tai tulee uusia, niin se kehittää mun mielestä tosi paljon. Se on ehkä se konsulttityön hienous, että tulee koko ajan uusia haasteita eteen. - - Toisaalta tuossa (projektissa) kyllä muuttui toi, ympäristö oli niin muuttuva, että siinä tuli itsekseni sitä kehittymistä koko ajan." (H8)*

Oman tekemisen vaikuttavuus koettiin tärkeänä sisäisen motivaation lähteenä. Lähes kaikki kokivat, että oman työn tulosten näkemisellä on merkitystä. Se, mitä ihmiset näkevät vaikuttavana, vaihteli. Toisille tärkeää on saada muut ihmiset viihtymään tai innostumaan, jotkut nostivat esiin sen, onko omalla tekemisellä näkyvää vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan. Kolmannelle tärkeää on nähdä, että jokin ohjelmiston osa tulee valmiiksi ja käyttöön. Mikäli oman tekemisen järkevyyttä ei ymmärretä, tekeminen on lähtökohtaisesti epämotivoivaa.

*"On helppo ymmärtää, että millaista lisäarvoa se (tuote) tuo lopputukäyttäjälle. Se motivoi."(H7)*

*"Kun mä suunnittelen jonkun jutun, joka on tosi uusi, mitä joku devaaja voi opetella, ja se on filiksissä siitä, että päästiin tekemään tällaista ihan uutta juttua."(H9)*

*"Ne on kiinnostavia hommia, kun niissä näkee lopputuloksen suhteellisen nopeasti. Se mikä ammatissa on heikkoa, että sen tuloksen näkee usein tosi heikosti."(H5)*

Vapaus ja omat vaikutusmahdollisuudet koettiin myös motivoivana. Näitä käsittelen tarkemmin muiden teemojen yhteydessä.

Useampi haastateltava nosti esiin tilanteita, joissa he ovat päätyneet tekemään jotain, mikä ei itsessään ole niin motivoivaa. Heillä oli kuitenkin keinoja, jotka tekevät työstä mielekkäämpää. Tällöin haastateltavat joko keskittyvät miettimään työn mielekkäämpiä osia, kuten vaikka sellaisia, joissa voi oppia jotain uutta. Toisaalta usein mielekkäitä asioita alkaa löytyä, vaikka niitä ei tietoisesti etsisikään.

*"Useinkin tapahtuu niin, että aloittaa jonkun jutun huonolla motivaatiolla, mutta sitten alkaa löytää asioita, joita ei ehkä alunperin ajatellut löytävänsä, ja siitä tulee motivoivempaa."(H6)*

#### 4.1.2 Oman toiminnan ohjaaminen

Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikissa tuli ilmi asioita, joilla ihmiset ohjaavat omaa työskentelyään. Nämä toiminnan ohjaamisen tilanteet jaotelin kolmeen alaluokkaan: 1) työtavat, 2) tavoitteet ja 3) itseltään vaatiminen.

Useat haastateltavat kertoivat erilaisista työtavoista, joilla ohjaavat omaa tekemistään. Priorisointi ja aikatauluttaminen olivat keskeisiä keinoja. Lisäksi erilaisia muistilistoja käytetään:

*"(Vihkoon) on hyvä merkitä yksittäisiä asioita, mitä pitäisi muistaa tehdä, ja sitten ruksii ne tehdyksi. Voi katsoa, mitä muuta minun piti tehdä; että voi unohtane sinne, ja katsoa sitten kun on taas aikaa, sen sijaan että pitäisi koko ajan muistissa"(H5)*

Koska työtä tehdään yleensä tiimeissä, myös itsensä johtamisen mahdollistamiseksi tarvitaan kommunikaatiotaitoja:

*"En lupaa asioita, joita tiedän että en saa tehtyä. Osaan asettaa realistiset aikatavoitteet asioille."(H8)*

Tavoitteiden tai välitavoitteiden asettaminen itselle koettiin tärkeäksi, koska usein ulkopuolelta saattaa tulla korkeamman tason tavoitteita, mutta ei sellaisia, jotka määrittelisivät yksittäisen ihmisen työtä:

*"Ajattelen eteenpäin jonkinnäköisinä inkrementteinä ja välitavoitteina."(H6)*

*"Jos tavoitteita ei ole määritelty, olen itse pyrkinyt niitä kysymään ja saamaan. Mielestäni se pitää työn suunnan ja fokuksen paremmin kasassa, jos tietää että nämä ovat ne asiat mitä tässä tavoitellaan."(H7)*

Toisaalta jotkut kokivat tiettyihin tavoitteisiin keskittymisen välillä hankalaksi, koska oma halu olisi edistää liian monia asioita samanaikaisesti.

Kunnianhimo ja siitä johtuva itseltään vaatiminen nousivat esiin useammassa haastattelussa. Toisaalta tämä koettiin hyväksi, koska tällöin tulee otettua vastuuta ja hoidettua erityisesti tärkeimmät asiat hyvin. Toisaalta liika vaatiminen saattaa aiheuttaa sen, että ottaa työn alle liikaa asioita eikä pysty aikataulujen vuoksi niistä kaikista suoriutumaan.

### 4.1.3 Ajatusmallit

Ajatusmalleista keskusteltiin haastatteluissa vähemmän kuin toiminnallisista asioista ja motivaatiosta. Ajatusmalleista nousi esiin toisaalta positiivinen asenne ja toisaalta muun elämän vaikutus.

Jotkut kokivat, että on tärkeää, että ihmiset asennoituvat siten, että ovat itse vastuussa omasta tekemisestään tai ottavat omistajuutta asioista. Stressin hallinta koettiin myös tärkeänä:

*"Hallitsen stressiä ajattelemalla, että ei se auta mitään, että hirveästi nyt stressaa."(H2)*

Kaksi haastateltavaa huomioi myös, että muu elämä vaikuttaa olennaisesti työntekoon. Vaikka mielialaan vaikuttavat asiat olisivatkin työn ulkopuolella, niistä puhuminen koettiin tärkeäksi.

*"Tärkeää on ollut, että jos jokin ärsyttää niin se sanotaan. Toki tästä tulee kitkoja, mutta näistä pitää puhua."(H8)*

*"Jos kotona on vaikka vaikeaa, niin eihän sitä työpaikalla löydy energiaa olemaan kauhean innostava ja dynaaminen ja asiakasta ohjaava. Jotenkin vaan haluaa viedä sen päivän läpi."(H3)*

## 4.2 Jaetun johtajuuden ilmeneminen asiantuntijatiimeissä

Tapaukset, jotka kuvastivat johtajuutta ja sen jakamista tiimien sisällä muodostivat oman teemansa. Teeman sisällä nousi esiin kolme kategoriaa: 1) tiimin sisäiset vaikuttavat tekijät (35 mainintaa), 2) tiimin toiminta (26 mainintaa) ja 3) johtajuuden ilmenemistavat (21 mainintaa).

### 4.2.1 Tiimin sisäiset vaikuttavat tekijät

Haastatteluissa kävi ilmi monia erilaisia tiimin sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajuuden ilmenemiseen ja ottamiseen. Nämä muodostavat viisi alaluokkaa:

1. Yhteinen suunta
2. Kontekstin ymmärtäminen
3. Tiimissä vietetty aika
4. Roolit
5. Persoonat

Tiimin yhteinen suunta tai sen puuttuminen, ja mahdolliset tiimiläisten erilaiset odotukset vaikuttavat sekä tiimin toimintaan että johtajuuteen. Yhteinen suunta koetaan tärkeänä, ja asiakastiimeissä tämän suunnan odotetaan tulevan asiakkaalta.

*"Asiakkaalla ei ollut yhtään niin teknistä henkilöä, joka olisi osannut johtaa heidän tarpeitaan. Se oli vähän sellainen avoin kortti, että tehkää tästä hyvä, mutta ei ollut tietoa mihin suuntaan he ovat menossa."(H4)*

*"Edelleen siellä (asiakkaalla) on vision ja strategian ja muun kommunikointi on vähän heikkoa. Että sitä, mitä me haetaan, mikä meidän missio on, ei ole. Se on vähän huono."(H5)*

Mikäli tiimin jäsenten odotukset eivät ole yhteneviä, yhteistä suuntaa on vaikea määritellä. Tähän vaikuttavat myös henkilöiden erilaiset taustat.

*"Alussa oli vähän vaikeutta, kun (yksi tiimiläinen) tuli toisesta organisaatiosta jossa on tehty tosi eri tavalla."(H1)*

Kontekstin ymmärtäminen koetaan tärkeäksi, ja sen vuoksi usein uudessa tiimissä tunnustellaankin ensin, miten päätöksenteko ja johtajuus asiakasorganisaatiossa oikeasti toimii.

*"Jotenkin pitäisi pystyä ymmärtämään se tilanne paremmin min hin hyppää. Sen voi ymmärtää ajan kanssa, että täällä on tällaisia henkilöitä ja voimasuhteita."*(H4)

Tiukka keskittyminen kulloiseenkin työstettävään asiaan saattaa hämärtää kokonais kuvaa, jos ei ole mahdollisuutta keskustella sidosryhmien kanssa ja sitä kautta ymmärtää paremmin kontekstia.

Se, kauanko henkilö on ollut tiimissä tai ylipäättään Qvikillä, vaikuttaa merkittävästi ymmärrykseen ja myös siihen, kuinka uskalttaa ottaa johtajuutta. Kun asiakastiimissä on vietetty pidempään, uskalletaan paremmin myös sanoa vastaan asiakkaalle. Toisaalta jos johonkin tiimiin tulee auttamaan vain väliaikaisesti on vaikea ymmärtää kokonaisuutta ja näin ollen ottaa johtajuutta.

*"Siinä annetaan mahdollisuus ottaa johtajuutta, ja mä vähän arkailin sen homman kanssa silloin joskus, kun en halunnut hyppiä kenenkään varpaille."*(H3)

*"Mä haluan ensin havainnoida, että miten tää toimii ja sitten vasta kommentoida."*(H8)

Rooleilla ja sillä, minkälaista osaamista tiimissä on, on iso vaikutus tiimin toimintaan. Vaikka tarkkoja rooleja ei olisikaan määritelty, mikäli jokaisella tiimiläisellä on erilainen osaamisalueensa, roolit käytännössä määrittyvät sen kautta, ja mahdollisuudet vaikuttaa itse vähenevät.

*"Jaoimme tehtävät teknologian mukaan ja tehtiin hyvin itsenäisesti. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut parempi tehdä tiiviimmin yhteistyötä."*(H4)

*"Johdan työtäni välillä aika itsenäisestikin, koska mä oon periaatteessa ainoa joka tekee sitä."*(H1)

Vaikka toisaalta se, että tiimissä on erilaista osaamista edustettuna, koetaan vahvuudeksi, niin toisaalta kommunikaation koetaan kärsivän, kun ei ole useita asiantuntijoita pohtimassa asioita yhdessä.

Tiimin jäsenien persoonilla on vaikutusta tiimissä niin johtajuuteen kuin kommunikaatioonkin suhteen. Jotkut puolustavat mielipiteitään äänekkäästi ja ottavat helpommin johtajuutta. Tällöin myös päätöksenteko helposti keskittyy, vaikka tätä ei olisi erikseen sovittu. Tuli myös ilmi, että jotkut vahvat persoonat tietoisesti luovuttavat johtajuutta, jotta voivat osallistaa muita.

*"Minä helposti voin ottaa sen roolin, että puhun asiakkaalle ja hoidan aina kaikki. Mutta annan muille vuoron esittää, jolloin me ruvetaan jakamaan ja he päätyvät epämukavuusalueelle turvallisesti."(H3)*

Joillekin myös sopii paremmin, että heidän ei tarvitse ottaa johtajuutta, vaan he saavat keskittyä niihin asioihin, mitä kulloinkin ollaan tekemässä.

*"Jotkut meillä on sellaisia, että tykkää tosi paljon siitä että niille kerrotaan mitä tehdää nyt. - - Silloin riittää, että keskittyy siihen mitä juuri sillä hetkellä on fokuksessa."(H9)*

#### 4.2.2 Tiimin toiminta

Tiimin toiminta vaikuttaa paljon johtajuuteen tiimissä. Haastatteluisa tuli esiin kolme tiimin toimintaan liittyvää alaluokkaa: 1) yhteiset toimintatavat, 2) ajankäyttö ja 3) sisäinen kommunikaatio.

Yhteiset toimintatavat vaikuttavat olennaisesti tiimin toimintaan. Keskeiseksi koettiin, että työskentelytavat sovitaan tiimin kesken yhdessä. Myös toiminnan jatkuva parantaminen yhdessä koettiin tärkeäksi, ja monet tiimit pitävät retroja, joissa mennyttä arvoidaan ja toimintaa kehitetään. Toisaalta kiinnostavaa on myös, että tiimin toimittua pidempään yhdessä, toimintatavoissa ei enää ole niin paljon parannettavaa:

*"Jossain vaiheessa retroissa oli aina samat asiat, ja pikkuhiljaa ne sitten hävisi. Että joko ihmiset oppivat elämään niiden kanssa, mutta kyllä mun mielestä ne parani."(H7)*

Tiimin tiivis yhdessäolo koettiin myös tärkeäksi, etenkin kun tiimi koostuu jäsenistä, jotka tulevat eri organisaatioista:

*"Nyt kun olemme neljä päivää viikossa samassa tilassa, niin se on ehdottomasti paljon parempi."(H9)*

Ajankäyttö koettiin useammassa haastattelussa haasteena erityisesti silloin, kun mukana on henkilöitä, jotka eivät ole tiimissä täysipäiväisesti. Toisaalta myös tiimin sisällä ajankäyttö voi tuottaa haasteita, kun tiimiläisillä on useita eri tehtäviä. Lisäksi asiakkaan ajankäyttö koettiin välillä haastavaksi.

*"Hänen roolinsa on ollut vähän epäselvä, eikä hänellä ole oikein ollut aikaa hoitaa näitä juttuja."(H1)*

Tiimin sisäinen kommunikaatio nousi esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Avoimen kommunikaation merkitystä korostettiin ja mikäli kommunikaatio ei ole täysin avointa, se koetaan ongelmaksi.

*"Mutta silloin kun mä tarvitsen jotakuta, niin pystyn kyllä menemään keskustelemaan."(H9)*

*"Olen yrittänyt keskustella näistä asioista, mutta välillä tuntuu, että toinen ei välttämättä halua sanoa kaikkea."(H1)*

Tiimin henkilöissä on eroja, ja aina kaikki eivät sano mielipiteitään yhtä äänekkäästi. Erilaisten persoonien voi joskus olla myös hankalaa keskustella keskenään, ja se saattaa aiheuttaa haasteita. Myös erimielisyyksistä keskusteleminen kuitenkin koettiin aina rakentavaksi.

*"Onhan siellä vahvoja persoonia, ja viikoittain oli jotain kinaa tavallaan. Mutta ei se tiimihenkeä silleen haitannut."(H8)*

*"Vähän se menee sellaiseksi huutoäänestykseksi. - - Lopulta päädytään kyllä konsensukseen, että näin olisikin pitänyt tehdä."(H6)*

### 4.2.3 Johtajuuden ilmenemistavat

Yhdessäkään haastattelussa tiimissä ei ole nimettyä johtajaa. Asiakkaalla on kuitenkin erilaisia johtajarooleja, ja näitä käsitellään erikseen seuraavassa luvussa. Kaikissa tiimeissä kuitenkin ilmeni johtajuutta erilaisilla tavoilla. Nämä tavat ryhmittelin alaluokkiin seuraavasti:

1. Osaamiseen perustuva johtajuus
2. Senioriteettiin perustuva johtajuus
3. Valmentava johtajuus
4. Tilannesidonnainen johtajuus
5. Yksilön omat päätökset

Yleisin esiin tullut johtajuuden ilmenemismuoto oli osaamiseen perustuva johtaminen. Tyypillisimmin tämä tarkoittaa, että asiasta päättää se, joka siitä parhaiten tietää. Haastateltavat kokivat luonnolliseksi myös antaa johtajuutta asiantuntijoille.



*"No kyllä varmaan kaikki teki tietynlaisia päätöksiä eri tilanteissa. - - Mä en silleen ottanut kantaa teknisiin asioihin, mutta vies-  
tin paljon sisällöllisiä tarpeita."(H7)*

*"Olen antanut designerille johtajuuden, että mulla on näkemys  
siitä, miten voidaan saada toimimaan, mutta ei välttämättä siitä  
mitä halutaan saada aikaan."(H4)*

*"Ei minua haittaa se (mielipiteeni muuttaminen), jos joku kyke-  
nee sen hyvin perustelemaan."(H3)*

Ylipäättään vastuuta kannetaan helpoimmin sellaisista asioista, joissa it-  
sellä on erityisen vahva osaaminen. Tätä ei yleensä ole erikseen käyty tiimissä  
sanallisesti läpi.

*"Jos miettii tuota jaettua johtajuutta, niin ihmiset tosi selkeesti  
otti vastuun siitä missä ne oli hyviä. Ihan itseohjautuvasti kuiten-  
kin."(H3)*

Senioriteetti, eli se kuinka paljon henkilöllä on alalta kokemusta, tuo joh-  
tajuutta. Ensinnäkin kokeneemmat ottavat johtajuutta selvästi helpommin,  
ja katsovat paremmin kokonais kuvaa yksittäisten tehtävien sijaan. Toisaalta  
senioreilta otetaan yleensä myös esimerkkiä.

*"Esimerkin näyttäminen on olennaista. Jos seniorit toteavat ää-  
neen, että ei tässä tuntien kirjaamisessa ole mitään järkeä, niin  
se tarttuu. Toisaalta jos he suhtautuvat, että tämä on osa tätä  
laskutettavaa työtä, niin sekin näkyy."(H8)*

Valmentava johtajuus ja muiden motivointi tuli myös esiin kahdessa haas-  
tattelussa. Toisessa tapauksessa tiimin jäsen kertoi saaneensa muita tiimi-  
läisiä ratkaisemaan ongelmia itse coachaamalla. Toisessa tapauksessa tiimin  
jäsen on pitänyt motivaatiopuheita, joiden avulla hän on saanut tiimiään  
suoriutumaan tietyistä asioista paremmin.

Tietyissä tilanteissa, erityisesti kiireessä tai muulla tavalla vaikeissa tilan-  
teissa, ilmenee erityisesti johtajuutta. Johtajuutta otetaan helpommin, kun  
tiimi on ongelmissa tai on sattunut jotain. Kiireessä otettu johtajuus saattaa  
näyttäytyä myös autoritäärisempänä, kun asioita ei enää perustella samalla  
tavalla kuin yleensä.

*"Mutta sitten kun on kiire, niin luotan itseeni, että tiedän miten  
asia on, ja sitten sanon että nyt vaan tehdään näin. Että pitää  
olla aikaa perustella se. Sekin on tosi raskas ympäristö, jos kaikki  
pitää juurta jaksan perustella, että voidaan tehdä mitään."(H3)*

Kävi myös ilmi, että poikkeustilanteissa on tehty myös väärä päätöksiä. Esimerkiksi lomien vuoksi ei ole pystytty kysymään neuvoja kaikilta, ja sen vuoksi tehdyt päätökset eivät ole olleet parhaita mahdollisia.

### 4.3 Tiimin ulkopuolisten henkilöiden ja tekijöiden vaikutukset

Tiimin ulkopuolisilla henkilöillä on erittäin suuri vaikutus tiimien toimintaan ja johtajuuteen, sillä tiimien työ ei oikeastaan koskaan ole ulkopuolisista tahtoista riippumatonta. Näin ollen täysi autonomia ja itseohjautuvuus eivät olisi edes periaatteessa mahdollisuuksia. Haastatteluissa tuli ilmi sekä Qvikin johdon ja muun henkilöstön merkitystä, sekä erityisesti asiakkaan toiminnan vaikutusta.

Tiimin ulkopuoliset tekijät muodostivat seuraavat luokat: 1) henkilöiden vaikutusmahdollisuudet (27 mainintaa), 2) ulkoinen johtaminen (26 mainintaa), 3) prosessit (17 mainintaa) ja 4) organisaation kulttuuri (11 mainintaa). Kun työ tehdään tiiviisti asiakkaiden kanssa, kaikissa luokissa on elementtejä sekä Qvikiltä että asiakkaan organisaatiosta.

#### 4.3.1 Vaikutusmahdollisuudet

Haastatteluissa nousi esiin useita asioita, jotka liittyvät siihen, millaisia mahdollisuuksia henkilöillä on vaikuttaa. Näiden mahdollistajana ja estäjänä ovat tilanteesta riippuen joko Qvik tai asiakas. Erilaiset vaikutusmahdollisuudet voidaan jakaa kolmeen alakategoriaan: 1) osaamiseen perustuva valtuutus, 2) argumentoinnilla vaikuttaminen ja 3) työn sisältöön vaikuttaminen.

Osassa projekteista koettiin, että asiakas hyväksyy, että konsultit ymmärtävät tekemisen tavat paremmin, ja tällöin he antavat myöskin vallan tiimille. Vaikka asiakas käytännössä aina tekee lopulliset päätökset, monissa tapauksissa nämä päätökset tehdään yleensä tiimin ehdotusten mukaan.

*"Asiakas kuunteli ja oli ehkä jopa nöyrä, että he eivät osaa softa-kehitysprosessia ja sitä miten asioita tuotetaan. He antoivat mandaatin - toki he loppujen lopuksi tekivät päätökset - että me ehdotamme ja he päättivät yleensä ehdotuksen mukaan." (H3)*

Monesti jossain tietyissä asioissa, esimerkiksi siinä, millaisia teknisiä ratkaisuja valitaan, valta on tiimin asiantuntijoilla, vaikka asiakas muuten haluaisi itse tehdä päätökset.

Yksi kaikkein suurimmista haastatteluista ilmenneistä haasteista olivat tilanteet, joissa osaamiseen pohjautuva valtuutus ei toimi. Näissä tapauksissa asiakkaalla tehdään päätöksiä, jotka eivät ole järkeviä, tai joiden vaikutuksia tai työläyttä ei ymmärretä.

*"Ei ymmärretä sitä muutosten tuomaa tuskaa ja paljonko se maksaa se muutos." (H5)*

*"Päätöksentekoprosessi on hassulla tavalla vääristynyt. Asiakas tekee päätöksiä vajaalla datalla, ja siksi arvaa usein pieleen." (H6)*

Tilanteissa, joissa asiakas ei ole valtuuttanut tiimiä tekemään itse osaamiseensa pohjautuvia päätöksiä, ilmenee usein argumentoinnilla vaikuttamista. Tällöin tiimi pyrkii kommunikoida ja argumentoida vaikuttamaan asiakkaan päätöksentekoon ja tarvittaessa myös kumoamaan jo tehtyjä, huonoksi koettuja päätöksiä. Ongelmaksi tällöin koetaan kuitenkin, että vaikutusvalta on vain yksittäisiin päätöksiin eikä kokonaisuutta pystytty ohjaamaan.

*"En pysty niinkun muuttamaan sen virran suuntaa. Olen kuin veneessä siinä virrassa ja sitten airolla pystyn hieman siirtämään sitä venettä, mutta en kuitenkaan pysty muuttamaan sitä virtaa." (H3)*

*"Jos mun mielestä on joku juttu mikä kannattaa korjata tai tehdä, niin oon päättänyt että mietin miten sen voisi korjata, ja sitten esitelly sen product ownerille. Mutta ne eivät kaikki aina mene läpi." (H9)*

Vaikutusmahdollisuudet Qvikin sisällä sen sijaan koettiin suuressa osassa haastatteluja hyviksi. Haastateltavat kokivat, että ovat päässeet vaikuttamaan paitsi siihen, miten työnsä hoitavat, myös siihen mitä ylipäätään tekevät. Kukaan ei kokenut omaa toimenkuvaansa liian rajoittavaksi. Haastateltavat kokivat myös, että heillä on vaikutusvaltaa siihen, mitä projekteja he tekevät ja he ovat päässeet halutessaan vaihtamaan projektia, vaikka täysin vapaasti tämä ei onnistukaan.

*"Jos musta tuntuu, että mä voisin tehdä (jotain muuta, kuin mistä alunperin sovittu), voin vaan tehdä niitä. Että on vapaus ja vastuu ohjata sitä asiakastekemistä." (H7)*

Qvikin ja sen johdon toiminnan katsottiin tukevan vapautta vaikuttaa omaan tekemiseen.

*"Mun mielestä esimerkiksi (Qvikin johto) on isossa roolissa siinä, että antaa mahdollisuuden ottaa se johtajuusrooli, eikä kerro että näin tehdään. Antaa mahdollisuuden kasvaa siihen."(H3)*

*"(Qvikillä) ei arvioida ihmisiä sen perusteella mitä niiden CV:ssä lukee, vaan sen perusteella missä he ehkä voisivat olla aika hyviä, ja sitten annetaan paljon tilaa tehdä asioita ja päätöksiä."(H1)*

### 4.3.2 Ulkoinen johtaminen

Tiimin näkökulmasta ulkoinen johtaja voi tarkoittaa joko Qvikin johtoa tai asiakkaan johtoa. Niiden erotteleminen ei tässä luokassa ole oleellista, sillä samankaltaista toimintaa odotetaan sekä asiakkaalta että konsulttiorganisaatiolta. Ulkoisen johtajan toimintaan liittyvät tapaukset muodostavat neljä alaluokkaa: 1) mikromanageeraus, 2) häiritsevä sekaantuminen, 3) valmentava johtaminen sekä 4) alistuminen johdon tahtoon.

Mikromanageeraus, eli yksityiskohtiin puuttuminen, koettiin poikkeuksetta häiritseväksi. Vastaavasti sitä arvostetaan jos johto ottaa kantaa vain suurempiin linjoihin, ja antaa tiimin päättää yksityiskohdista. Tyypillisemmin mikromanageerausta koettiin asiakkaan suunnalta, mutta joskus myös Qvikin johdon suunnalta.

*"Minulla oli isompi sanavalta asioihin mitä tehdä. Ja jos minua askarrutti joku että mitenköhän tämä mahtaa toimia, niin soitin PO:lle ja hän saattoi ohjata minut jollekin henkilölle."(H9)*

*"(Qvikin johto) pitää kiinni aika pienistä jutuista, mitkä ei välttämättä enää olisi tarpeen. Saattaa tulla muistutus jutuista, mitkä on tehty jo pari viikkoa sitten, mutta (johdolla) ei ole välttämättä ollut näkyvyyttä onko ne tehty vai ei."(H2)*

Häiritseväksi koetaan myös sekaantuminen asioihin, joihin haastateltavat kokivat, että heillä pitäisi olla valta. Esimerkiksi Qvikin johto on joskus sekoittanut joidenkin tiimien toimintaa esittämällä pyyntöjä, jotka tiimin jäsenet ovat tulkinneet eri tavalla. Joissain tilanteissa myös esimerkiksi myynnin osallistuminen on saatettu kokea enemmän häiritsevänä kuin mahdollistavana. Nämä kuitenkin olivat yksittäisissä haastatteluissa esiin nousseita asioita, eivät laajoja ilmiöitä.

Valmentavaa tai mahdollistavaa johtajuutta arvostetaan sekä Qvikin puolelta että asiakkaan puolelta. Joskus toivotaan Qvikiltä entistä enemmän tukea asiakkaan ohjaamiseen haluttuun suuntaan.

*"Enemmän se (asiakkaan PO) haluaa antaa työkaluja ja auttaa."(H5)*

*"Kun on jotain selkeitä ongelmia, että tää oikeasti hidastaa meidän työntekoa, niin sellaisista pystyy aina juttelemaan, ja löytyy oikea henkilö (Qvikillä)."(H9)*

Välillä konsultit alistuvat rooliinsa konsulttina ja hyväksyvät sen, että asiakas päättää ja saa sen mitä haluaa, ei välttämättä sitä mitä tarvitsee.

*"Mä en kyllä uskalla kyseenalaistaa sitä - - tuntuu et mä menisin liian henkilökohtaiselle tasolle (jos kritisaisin asiakkaan johtamista)."(H9)*

*"Asiakkaalta raha tulee, ja niiden pitää olla tyytyväisiä, niin missä rajoissa me voimme vaikuttaa ja minkälaisissa johtajuustilanteissa henkilöt sitten on..."(H4)*

*"(Kun asiakas on vaatinut kovempaa) me ollaan monesti taivutettu..."(H6)*

Tässä rooliin alistumisen vähentämisessä ja asiakkaan ohjaamisen tukemisessa lienevätkin kaikkein suurimmat itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden kehityskohdat. Palaan niihin myöhemmin luvussa 5.

### 4.3.3 Prosessit

Haastatteluissa nousi myös erilaisiin prosesseihin ja niiden selkeyteen liittyviä asioita. Nämä voidaan jakaa seuraaviin alaluokkiin: 1) koulutus, 2) Qvikin prosessit ja 3) asiakkaan sisäisten prosessien selkeys.

Koulutuksesta puhuttiin haastatteluissa melko vähän, ehkäpä siksi, että Qvikillä ei järjestetä erityisen paljon etenkin kaikkia koskevia koulutuksia. Ne menetelmäkoulutukset, joita on järjestetty, on koettu hyväksi. Lisää koulutusta toivottiin johtajuusteemoista sekä myynnillisistä asioista.

Qvikillä ei ole juurikaan tarkasti määriteltyjä prosesseja. Siinä missä edellä esitetty vapaus ja vaikutusmahdollisuudet koettiin pelkästään hyvänä, prosessien puuttumisen aiheuttama epäselvyys aiheuttaa välillä haasteita. Tyyppillisimmillään kyse on siitä, että kun organisaatiossa ei ole varsinaisia esimiehiä, aina ei ole selvää, kenelle voi mennä juttelemaan jos sille olisi tarve.

*"Jos on jotain vähänkin isompia ongelmia - - niin käytännössä on pakko ottaa toimitusjohtaja mukaan siihen tilanteen selvittämiseen, koska hän on kuitenkin juridisesti vastuussa meistä kaikista."(H2)*

Koska esimerkiksi työkentelyyn liittyviä haasteita käsitellään ja ratkotaan ammattilaisten ryhmissä, voi olla haastavaa nostaa esiin esimerkiksi kahden ihmisen välisiä kommunikointiongelmia.

*"On tosi vaikea käydä sellaista (luottamuksellista) keskustelua, kun kaikki tietää mistä projektista on ja kenen kanssa tekee töitä. Niin ei voi koskaan oikein nimetä ketään ihmistä tai kertoa oikeesti jostain mikä painaa, jos ei pysty täysin luottamuksellisesti puhumaan."*(H9)

Kokonaisuudessaan prosessien ja esimiesten puuttumisesta johtuva epäselvyys koettiin selvästi pienempänä ongelmana, kuin mitä hierarkiattomuuden ja valtuuttamisen tuoma hyöty on.

Asiakkaan prosesseissa koettiin usein epäselvyyksiä. Mikäli asiakkaalla on selkeä henkilö, jolla on valta tehdä projektiin liittyviä päätöksiä, tätä arvostetaan. Tähän pyritään lähes aina, mutta se ei aina onnistu.

*"...oli tosi selkeää se, että vaikka product ownerilla ei välttämättä ollut taloudellista riippumattomuutta kaikkialta, ni päätökset oli silti sellaiseia, että hän pystyi tekemään niitä."*(H7)

*"PO pysyi siinä, että se yritti päättää asioista, mutta sen yläpääuolelta tuli käskyjä, niinku suurempi voima."*(H8)

Joskus asioihin vaikuttaminen vaatii asiakasorganisaation tuntemista ja vaikuttamista ylemmäs organisaatioon. Tällöin on kuitenkin riskinä, että asioita vaikeutetaan, jos jotkut projektin sidosryhmät kokevat, että heidät ohitetaan, ja siksi kaikki olennaiset sidosryhmät yritetään pitää mukana keskusteluissa. Myös sellaista on tullut vastaan, että asiakas pyrkii vaikuttamaan tiimin toimintaan olemalla yhteydessä Qvikin johtoon.

*"Kun asiakas haluaa jotain tehtävän, niin he olettavat että meillä on organisaatio, jossa saa tapahtumaan asioita soittamalla toimitusjohtajalle."*(H6)

#### 4.3.4 Organisaation kulttuuri

Organisaation kulttuuriin liittyvät tapaukset jaoin kahteen alaluokkaan: 1) yhteinen tapa ja ilmapiiri sekä 2) tiedonjako tiimien välillä.

Qvikin kulttuuri ja ilmapiiri koetaan avoimeksi. Kiinnostavaa on, että tekemisen tapa ja yhteinen ideologia nousivat esiin, vaikka niitä ei ole eksplisiittisesti kenellekään kommunikoitu.

*"Minusta tuntuu, että sitä (itseni johtamista) tukee tosi hyvin se avoin ilmapiiri ja ympäristö ja se, että saa hoitaa ja saa päättää ja niin edelleen."(H1)*

*"On luotu kulttuuri, vaikka se on yksilöiden varassa, mutta että on joku ideologia siellä takana miten hommia tehdään. Se kyllä auttaa siihen, että tiimi on aika samaa mieltä asioista."(H8)*

Rekrytoinnin merkitys kulttuurin ylläpitämisessä ja kehittämisessä nousi myös esiin. Kun uusia ihmisiä aloittaa, he omaksuvat muilta yhteisen tavan toimia.

*"Meillä on sellainen henkilöstö rekrytoinnin kautta, joka miellyttää mua, koska kaikki on avoimia ja sanoo että mielenkiintoista, tutkitaan."(H3)*

Tiimien välinen tiedonjako koettiin usein haastavaksi. Asiantuntijat halusivat saada toisiltaan tukea esimerkiksi menetelmistä ja hyvistä käytännöistä, ja näitä jaetaankin, mutta enemmän jakamista toivottaisiin.

*"Jotenkin paremmin voisi vielä jakaa niitä kokemuksia. Se on tosi vaikeaa, koska jos on joku istunto kerran kahdessa viikossa, niin ei siinä oikein pääse sisälle."(H8)*

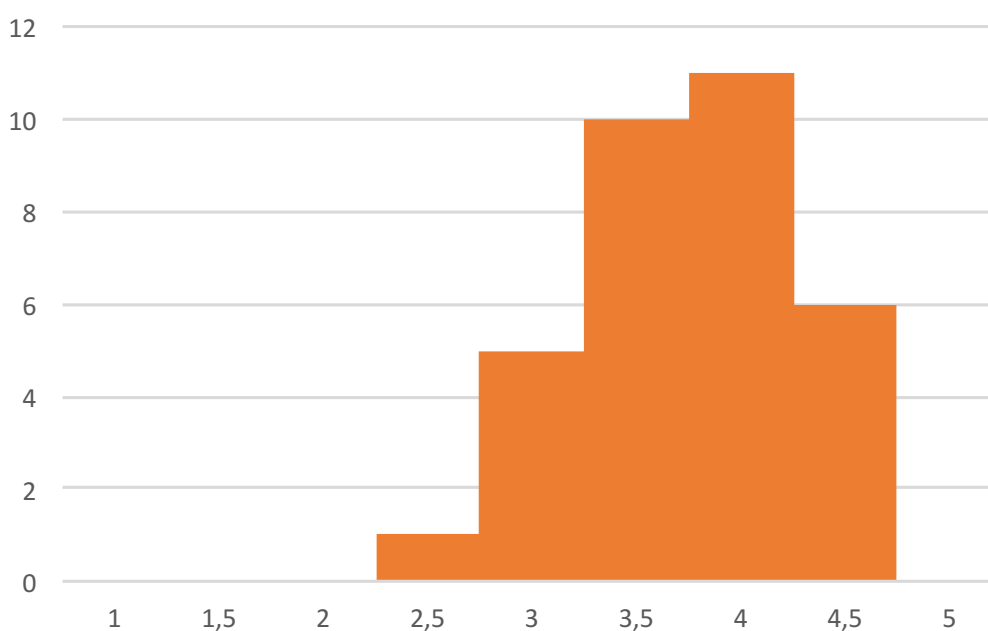
Tärkeimmäksi esteeksi tiedonvaihdolle koettiin kiire. Toisaalta myös todettiin, että kiire on tekosyy ja myönnettiin, että itse ei jaeta tietoa tarpeeksi: kaikkien pitäisi oma-aloitteisesti enemmän jakaa tietoa, eikä vain odottaa sitä muilta.

*"Kiire on huono tekosyy. Aina nyt on kiire. Ehkä se on myös sitä uskallusta, että jaksaa (kertoa muille hyviä käytäntöjä). Että ei liikaa miettisi, onko tämä hyvä vai huono, tai iso vai pieni asia."(H5)*

Yhtenä kehitysehdotuksena tiedon jakamisen lisäämiseksi ehdotettiin vaihtopäiviä, jossa asiantuntijat pääsisivät päivän ajaksi vierailemaan toisessa asiakastiimissä ja tutustumaan heidän työskentelytapoihinsa.

## 4.4 Itsensä johtamisen kyselyn tulokset

Itsensä johtamisen kyselyyn vastasi yli puolet organisaation henkilökunnasta, yhteensä 33 henkilöä. Kaiken kaikkiaan kyselyn perusteella itsensä johtaminen on kohtuullisen hyvällä tasolla, sillä kaikkien vastausten keskiarvo asteikolla yhdestä viiteen oli 3,72. Vastausten jakauma (vastaajakohittainen kysymysten keskiarvo pyöristettynä lähimpään puolikkaaseen) on kuvattu kuvassa 4.1.



Kuva 4.1: Vastausten jakauma, keskiarvo pyöristettynä lähimpään puolikkaaseen

Taustatietoina kysyin myös henkilön senioriteetin, roolin, työsuhteen kestoa Qvikillä sekä sen, osallistuiko henkilö tämän tutkimuksen haastatteluun vai ei. Kiinnostavaa oli, kuinka senioriteetti näkyy vahvana itsensä johtamisena. Lisäksi niillä, jotka ovat olleet Qvikillä vähintään kolme vuotta, itsensä johtaminen oli muita korkeammalla. Tämä voi mahdollisesti tarkoittaa, että itseohjautuvassa matalahierarkisessa organisaatiossa työskenteleminen kehittää itsensä johtamista, vaikka sitä ei olla erikseen koulutettu.

Mielenkiintoista on myöskin, että teknisellä henkilöstöllä itsensä johtaminen näyttäisi olevan alemmalla tasolla kuin muilla, ja vastaavasti tukihenkilöstöllä kaikkein korkeimmalla. Tätä selittänee ainakin osittain se, että tekniset henkilöt työskentelevät useammin samoissa tiimeissä muiden teknis-



ten henkilöiden kanssa, kun taas tukihenkilöstö, samoin kuin suunnittelijat, ovat useammin roolissaan yksin.

Taulukossa 4.2 on kuvattu vastausten keskiarvoja eri muuttujien ympärille ryhmiteltynä.

Etukäteen arvelin, että haastatteluun ilmoittautuneiden itsensä johtaminen saattaisi olla muita korkeammalla, koska he ovat erityisen kiinnostuneita aiheesta. Kyselyn tulokset eivät kuitenkaan tukeneet tätä hypoteesia. Tämä on hyvä, koska se lisää haastattelun tulosten edustavuutta.

Taulukko 4.2: Itsensä johtamisen kyselyn tulokset (N=33)

Luokittelu	Vastausten keskiarvo
Kaikki	3,72
<b>Senioriteetti</b>	
Junior	3,50
Medior	3,50
Senior	4,40
<b>Aloitusvuosi Qvikillä</b>	
2017	3,93
2015-2016	3,69
2014 tai aiemmin	4,33
<b>Osallistuiko tämän tutkimuksen haastatteluun?</b>	
Kyllä	3,80
En	3,93
<b>Rooli</b>	
Suunnittelija	4,00
Tekninen kehittäjä	3,68
Tukitoiminnot	4,43

## 4.5 Tulosten yhteenveto

Haastatteluissa esiin nousseet teemat sopivat hyvin yhteen aiemmin teoriaosuudessa esitetyn mallin (kuva 2.5) kanssa. Kolmas esiin noussut teema oli tiimin ulkopuoliset tekijät, joilla mallia on tarkoituskin täydentää.

Itsensä johtaminen vaikuttaisi olevan kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla kohdeorganisaatiossa. Sisäinen motivaatio, joka nousee erityisesti oppimis-

mahdollisuuksista ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön, nousi kaikkein keskeisimmäksi itsensä johtamisen asiaksi. Oman toiminnan käytännön ohjaaminen sekä rakentavan ajattelun mallit nousivat esiin vähemmän.

Tiimin sisäiset tekijät vaikuttavat jaettuun johtajuuteen erittäin paljon. Tyypillisin jaetun johtajuuden ilmentymä on osaamiseen pohjautuva johtajuus, ja tämän mahdollistaminen on keskeistä. Tiimin sisäiset tekijät linkittyvät vahvasti ulkoisiin tekijöihin, koska niin omalla organisaatiolla kuin asiakkaan organisaatiollakin on suurta vaikutusta siihen, onko tiimillä yhteinen suunta, onko tiimillä saatavilla riittävästi tietoa kontekstin ymmärtämiseksi, ja miten tiimillä on mahdollisuutta jakaa rooleja. Myös henkilöiden persoonat vaikuttavat, joten olennaista on myös se, miten tiimit kootaan.

Jos tiimeille annetaan mahdollisuudet vaikuttaa ja ulkoinen johtajuus keskittyy valmentamiseen, jaettu johtajuus toimii hyvin. Mikromanageeraus tai muu ulkopuolinen sekaantuminen tiimin toimintaan koetaan usein häiritseväksi. Ulkoa määrättyjen prosessien ei tulisi määrätä tiimin tekemistä, mutta prosessien epäselvyys aiheuttaa myös haasteita; tiimejä auttaakin se, että on tiedossa, miten päätöksenteko kaikissa tilanteissa toimii, ja toisaalta mistä saa tarvittaessa apua.

Avoin organisaatiokulttuuri on erittäin tärkeää sekä itsensä johtamisen että jaetun johtajuuden kannalta, koska se auttaa osaamisen kehittämisessä, edistää omia vaikutusmahdollisuuksia ja parantaa sekä tiimien sisäistä että tiimien välistä kommunikaatiota.

## Luku 5

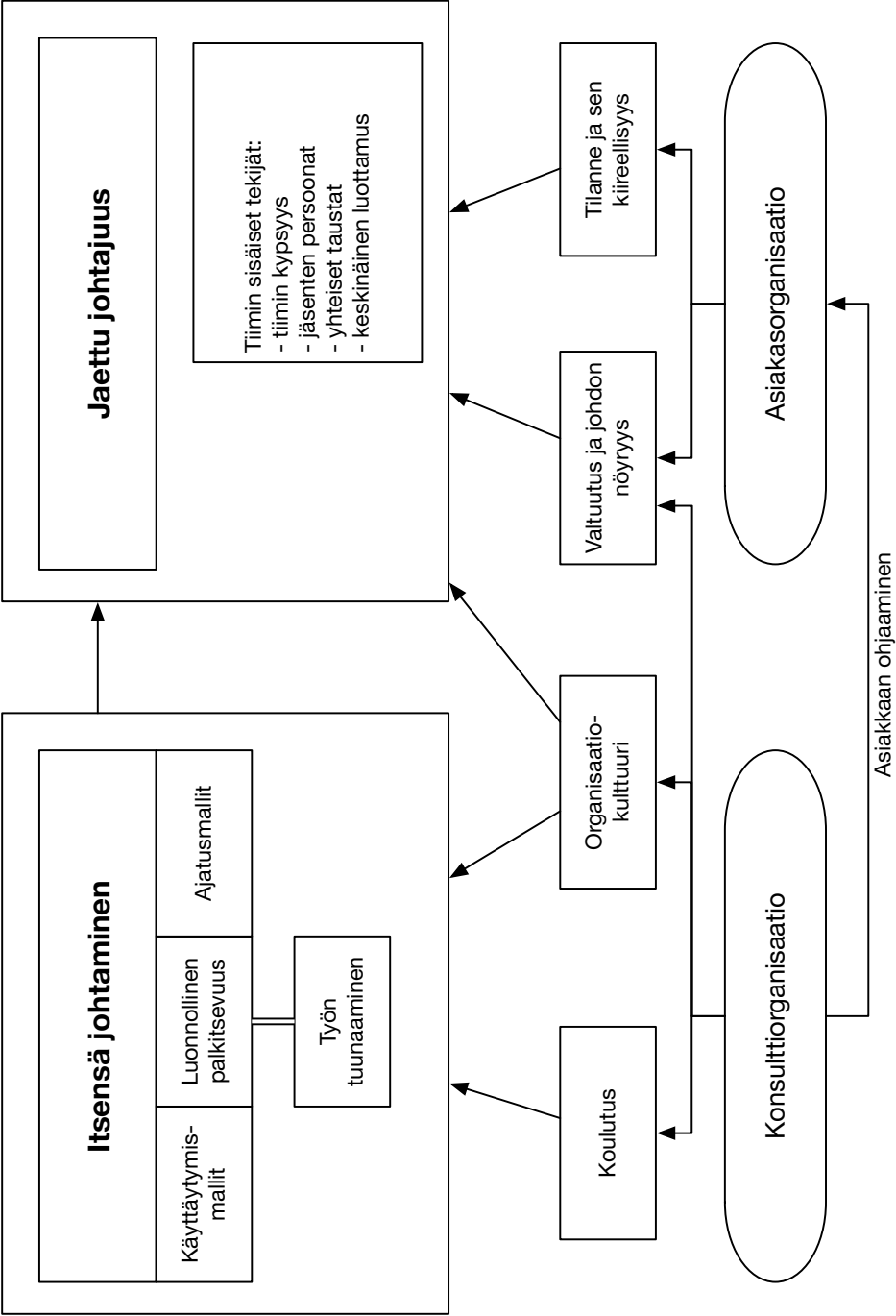
# Diskussio

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut itsensä johtamista ja jaetun johtajuuden ilmenemistä asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työ tehdään tyypillisesti tiimeissä läheisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Työn tuunaaminen on itsensä johtamiseen läheisesti liittyvä käsite, joka tarkoittaa työn muokkaamista itse. Kaikkia näitä ilmiöitä on tutkittu paljon erikseen, mutta yhtenä kokonaisuutena niitä on tutkittu huomattavasti vähemmän. Lisäksi merkittävä osa tutkimuksesta keskittyy tutkimaan, millaisia vaikutuksia itsensä johtamisella ja jaetulla johtajuudella on esimerkiksi työhyvinvointiin tai työn tehokkuuteen.

Kuvassa 5.1 on laatimani malli, jossa itsensä johtaminen, työn tuunaaminen ja jaettu johtajuus esitetään yhteydessä toisiinsa asiantuntijapalvelukontekstissa. Koska omat vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeä sisäisen motivaation lähde, työn tuunaaminen liittyy kiinteästi itsensä johtamiseen. Hypoteesina on, että koulutuksella voitaisiin entisestään vahvistaa itsensä johtamista.

Avoim organisatiokulttuuri vaikuttaisi olevan keskeisenä sekä itsensä johtamista että jaettua johtajuutta edistävänä tekijänä. Vastaavasti oman organisaation että asiakasorganisaation johdon pitää pystyä valtuuttamaan asiantuntijoita ja hyväksyä, että työntekijät ovat monissa asioissa parempia päätöksentekijöitä kuin he itse. Myös tilanne, jota ollaan ratkaisemassa ja erityisesti sen kiireellisyys vaikuttaa. Asiakkaalla on iso rooli tämän kiireellisyyden määrittelyssä.

Tässä luvussa teen johtopäätökset tutkimuksesta. Aluksi vertaan tuloksia ja kirjallisuutta, ja sitä kautta perustelen rakentamaani mallia tarkemmin. Sen jälkeen esittelen teoreettiset päätelmät ja esitän ehdotuksen itseohjautuvasta viitekehyksestä. Tämän jälkeen esittelen käytännön suositukset itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden edistämiseen. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä, sekä esitän mahdollisuuksia jatkotutkimukseen.



Kuva 5.1: Ehdotettu malli itsensä johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta asiantuntijapalvelukontekstissa

## 5.1 Itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden esiintyminen ja vahvistuminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden ilmenemistä kohdeorganisaatiossa ja erityisesti sen asiantuntijatiimeissä. Useat tutkimukset, joita olen kuvannut luvussa 2.2.2, ovat osoittaneet itsensä johtamisen parantavan muun muassa minäpystyvyyden tunnetta, työsuoritusta, luottamusta, sitoutumista, luovuutta ja työtyytyväisyyttä sekä vähentävän stressiä. Vastaavasti lukuisat tutkimukset (kuvattu luvussa 2.3.4) osoittavat jaetun johtajuuden hyödyllisyyden erityisesti asiantuntijatiimeissä. Myös jaettu johtajuus on yhdistetty työtyytyväisen ja merkityksellisyyden tunteen lisääntymiseen, tiedon jakamisen lisääntymiseen ja tiimien työsuoritusten paranemiseen. Tässä tutkimuksessa olenkin siis hyväksynyt sen oletuksen, että jaetun johtajuuden ja itsensä johtamisen lisääntyminen on kohdeorganisaation etu ja keskittynyt tutkimaan, miten nämä muodostuvat.

Itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden teemat liittyvät vahvasti toisiinsa. Suurin ero onkin siinä, onko tarkastelun kohteena yksilönäkökulma vai tiiminäkökulma. Seuraavaksi tarkastelen tutkimuskysymystä näkökulmittain.

### 5.1.1 Yksilönäkökulma: itsensä johtaminen

Sekä haastattelut että kysely antoivat ymmärtää, että lähes kaikki työntekijät kohdeorganisaatiossa ovat varsin hyviä itsensä johtajia. Erityisesti kokeneet eli senior-kategorian työntekijät ovat erittäin vahvoja itsensä johtajia. Tämä tutkimus ei kuitenkaan tuo ilmi, mitkä syyt tämän aiheuttavat.

Kirjallisuudessa itsensä johtaminen jaetaan käyttäytymisstrategioihin, luonnollisen palkitsemisen strategioihin ja rakentavan ajattelun strategioihin (Manz, 1992). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä jaottelua. Tavoitteiden asettaminen itselleen ja oman työn ja työskentelymenetelmien ohjaaminen ja kehittäminen ovat luonnollisia osia lähes kaikkien työtä. Tämä tuli ilmi niin haastatteluissa kuin kyselyssäkin. Itsensä ulkoista palkitsemista ei maininnut yksikään haastateltavista, ja myös kyselyssä tätä mittaava kysymys sai kaikkein pienimmän keskiarvon (2,91).

Luonnollinen palkitseminen eli sisäinen motivaatio nousi laajasti esiin haastatteluissa. Kirjallisuuden mukaan sisäinen motivaatio koostuu osaamisen tunteesta, itsemääräämisoikeudesta sekä yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteesta (Deci ja Ryan, 2000; Neck ja Manz, 2007). Tässä tutkimuksessa nousivat esiin vastaavat kategoriat: osaaminen ja erityises-

ti osaamisen kehittyminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työn vaikuttavuus.

Kaikki haastateltavat tunnistivat työssään motivoivia elementtejä, ja he osasivat myös vaikuttaa työhönsä siten, että pääsevät tekemään motivoivempia tehtäviä ainakin toisinaan. Qvikin koetaan mahdollistavan omaan työhön vaikuttaminen, eikä kukaan kokenut toimenkuvaansa liian rajoittavaksi. Lisäksi koettiin mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, millaisia asiakasprojekteja pääsee tekemään, vaikka realiteetit kuten aikataulut rajoittavatkin tätä. Itsemääräämisoikeus siis nähdään kohtuullisen korkeaksi. Tämä linkittyy myös työn tuunaamisen käsitteeseen, joka tarkoittaa niitä toimintoja, joiden avulla työntekijät muokkaavat työnsä sisältöä, sosiaalista vuorovaikutusta ja kokemustaan työstään (Wrzesniewski ja Dutton, 2001).

Osaamisen tunteeseen liittyen erityisesti jatkuva osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi motivaation lähteeksi. Itsensä haastaminen ja siinä onnistuminen lisäävätkin osaamisen tunnetta (Neck ja Manz, 2007). Luultavasti syy siihen, että haastatteluissa korostui nimenomaan osaamisen kehittyminen eikä tämän hetken osaaminen on se, että kaikki työntekijät tekevät asiantuntijatyötä, ja heidät on palkattu nimenomaan sellaisiin tehtäviin, joissa heillä on jo vahva osaaminen. Näin ollen kukaan ei erikseen tiedosta kokevansa erityisen motivoivaksi perusosaamistaan.

Tekemisen vaikuttavuus nousi esiin monissa haastatteluissa, ja se näyttäisikin olevan kehittymisen ohella suurimpia motivaation lähteitä. Osalle tekemisen vaikuttavuus voi olla sitä, että näkee tarjoavansa kollegoilleen innostavia ja kiinnostavia mahdollisuuksia. Toisille vaikuttavuus oli sitä, että näkee muutoksia asiakkaan liiketoiminnassa tai että ylipäättään näkee työnsä jäljen valmiina. Molemmat näistä liittyvät merkityksellisyyden tunteeseen (Neck ja Manz, 2007).

Osa haastatelluista mainitsi myös etsivänsä aktiivisesti työstään motivoivia puolia silloin, kun tehtävät itsessään eivät ole niin kiinnostavia. Rakentavien ajatusmallien luominen nousi kuitenkin esiin selvästi muita itsensä johtamisen strategioita vähemmän.

Edellä mainittujen vaikutusmahdollisuuksien lisäksi erityisesti Qvikin avoin kulttuuri tukee työntekijöiden itsensä johtamista. Rekrytoinnin koettiin myös tukevan avoimen kulttuurin rakentamista, sillä uudet työntekijät ovat vahvistaneet olemassa olevaa organisaatiokulttuuria. Samoin sitä tukee Qvikin johdon voimaannuttava johtamistyyli, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus ottaa tilaa ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Muodollisen johtajan johtamistyyllillä on myös kirjallisuudessa havaittu iso merkitys työntekijöiden itsensä johtamiseen (Manz ja Sims, 1991). Tässä tutkimuksessa haasteena koettiin joskus tuen puute, tai oikeastaan epäselvyys siitä, mistä tukea voisi saada, kun virallisia esimiehiä ei ole toimitusjohtajan lisäksi.

Kirjallisuudessa korostetaan koulutuksen merkitystä itsensä johtamisen kehittämisessä, ja se on todettu useissa tutkimuksissa (esim. Stewart ym., 1996; Neck ja Houghton, 2006; Lucke ja Furtner, 2015). Tässä tutkimuksessa koulutuksen vaikutuksia ei noussut ilmi, koska aiheesta ei ole järjestetty koulutuksia. Toisaalta toiveena nousi saada koulutusta johtajuusaiheista.

### 5.1.2 Tiiminäkökulma: jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus asiantuntijatiimeissä tarkoittaa sitä, että kun kukaan ei pysy olemaan paras asiantuntija kaikessa, tiimin jäsenet ottavat ja antavat vuorollaan johtajuutta sen mukaan, kuka tietää kulloinkin käsiteltävästä asiasta eniten (Pearce ym., 2009). Tämä toteutuu kohdeorganisaatiossa hyvin. Haastateltavat kertoivat sekä ottaneensa että antaneensa johtajuutta osaamisensa mukaan, etenkin kun tiimeissä on erilaista osaamista, esimerkiksi suunnittelijoita ja teknisiä kehittäjiä.

Erilaisia johtajuuden ilmenemismuotoja ovat transaktionaalinen johtajuus, transformationaalinen johtajuus, ohjaava johtajuus ja voimaannuttava johtajuus (Cox ym., 2003). Sekä transformationaalista, ohjaavaa että voimaannuttavaa johtajuutta tuli ilmi haastatteluihin tiimeissä. Senioriteetillä ja tilanteella näyttäisi olevan vaikutusta johtajuuden ottamiseen. Seniorimmat ohjaavat kokemattomampia ja valmentavat heitä. Lisäksi seniorit motivoivat tarvittaessa muita ja luovat tiimeille visioita. Kun tilanne on kiireellinen tai muuten kriittinen, seniorimmat ottavat autoritäärisemmän roolin ja tekevät päätöksiä koko tiimin puolesta. Pearce ja Manz (2005) ehdottivat, että kiireellisessä tilanteessa perinteinen johtajuus saattaa toimia jaettua johtajuutta paremmin, ja näin näyttäisi haastattelujen perusteella tapahtuvankin, vaikka johtajaroolia ei olisi erikseen määritetty.

Cox ym. (2003) ehdottivat jaettuun johtajuuteen vaikuttaviksi tiimin sisäisiksi tekijöiksi tiimin jäsenten läheisyyden, tiimin koon, tiimin kyvykkyyden, homogeenisuuden ja kypsyyden. Tämän tutkimuksen haastatteluihin nousi esiin vastaavia tekijöitä. Se, kuinka paljon tiimi viettää aikaa yhdessä ja samassa tilassa vaikuttaa tiimin toimintaan. Lisäksi mahdollisuudet kehittää yhteisiä toimintatapoja koettiin tärkeäksi. Luottamus, joka mahdollistaa mahdollisimman avoimen kommunikaation tiimin jäsenten kesken, on erittäin tärkeää. Se, että tiimin jäsenillä on yhteinen suunta ja että he ymmärtävät millaisella strategialla lopputuloksia tavoitellaan, on keskeistä jaetun johtajuuden ilmenemiseksi.

Tiimin jäsenten erilaiset taustat aiheuttavat joskus erilaisia odotuksia, mikä vaikeuttaa tiimien toimintaa ja johtajuuden jakamista. Tämä vahvistaa ehdotusta siitä, että tiimin monimuotoisuus vähentää jaetun johtajuuden kehittymistä (Cox ym., 2003).

Kontekstin ymmärtäminen, eli ymmärrys tiimin toiminnasta, jäsenten osaamisesta ja sidosryhmien päätöksentekomekanismeista lisää johtajuuden ottamista. Tämä vahvistaa oletusta siitä, että tiimin kypsyyys parantaa jaettua johtajuutta.

Haastatteluissa nousi myös esiin, että jos tiimin roolijako on liian tarkasti määritetty, tai mikäli jäsenten osaaminen on eriytynyttä siten, että käytännössä roolit muotoutuvat täysin erillisiksi osaamisen vuoksi, johtajuuden jakaminen vaikeutuu. Tällöin kunkin on aina tehtävä juuri tietyt tehtävät, ja sekä vaikutusmahdollisuudet että vuorovaikutus vähenevät. Myös kirjallisuudessa on todettu, että jos jäsenet eivät pysty vaikuttamaan toistensa tekemisiin, jaettua johtajuutta ei voi syntyä (Cox ym., 2003).

Erilaisilla persoonilla vaikuttaisi olevan suuri merkitys johtajuuden ilmenemiseen. Toiset ovat hyvin halukkaita ottamaan johtajuutta, kun taas toiset ovat tyytyväisiä siihen, että voivat keskittyä toteuttamaan muiden tekemiä päätöksiä. Vahvat persoonat aiheuttavat myös konfliktitilanteita tiimeissä, mutta avoimella keskustelulla nämä pystytään ratkaisemaan, kun tiimin keskinäinen luottamus on korkea. Luottamuksen merkitystä jaetun johtajuuden syntymiselle on korostettu myös kirjallisuudessa (Bligh ym., 2006).

Organisaation avoin kulttuuri, jossa työntekijät voivat tehdä päätöksiä ja heille jaetaan riittävästi tietoa, lisää jaettua johtajuutta (Cohen ym., 1996). Tämä tuli esiin myös haastatteluissa. Tämä johtaa myös siihen, että tiimien jäsenillä on yhteistä taustaideologiaa, jonka avulla töitä tehdään.

Johtajien toiminnalla on suuri vaikutus jaettuun johtajuuteen tiimeissä. Tiimeillä pitää olla valta päättää omista asioistaan (Cox ym., 2003). Johtajan pitää myös näyttää esimerkkiä, kuinka vastuuta jaetaan (Pearce ja Manz, 2005). Lisäksi johtajan pitää osoittaa nöyryyttä ja näyttää avoimesti, että hän ei itse osaa kaikkea (Chiu ym., 2016).

Qvik antaa tiimeille hyvin paljon valtaa. Esimiehiä ei ole, ja ylin johto antaa tiimeille paljon vapauksia toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Qvikiltä koetaan saatavan tukea ongelmatilanteisiin. Joskus kuitenkin koetaan haastavasti, jos johto, myynti tai muu ulkopuolinen sekaantuu tekemiseen siten, että tästä ei koeta olevan hyötyä tiimin tekemiselle. Käytännössä kuitenkin suurempi vaikutus vaikuttaisi olevan sillä, millä tavalla asiakas valtuuttaa tiimejä ja miten johtajuus asiakkaalla toimii. Kun asiakas ymmärtää antaa johtajuutta niissä asioissa, joissa ei itse ole paras asiantuntija, tiimit toimivat hyvin. Ongelmia koetaan, kun asiakas pitää omasta johtajuudestaan kiinni liian tiukasti.

Manz ym. (2015) ehdottivat, että palveluorganisaatioissa traditionaalinen organisaatiokeskeinen ajattelu johtajuuteen ei toimi, vaan jaettua johtajuutta pitäisi tarkastella siten, että myös asiakas on toimija joka ottaa ja antaa johtajuutta. Tämä näkökulma on äärimmäisen tärkeä kohdeorganisaatiossa:



organisaation sisäisillä johtajuuden kehittämistoimenpiteillä ei ole vaikutusta, jos asiakas ottaa roolin perinteisenä autoritäärisenä johtajana. Silloin, kun asiakas ei anna johtajuutta, monet konsultit pyrkivät kuitenkin vaikuttamaan tehtäviin päätöksiin aktiivisesti argumentoimalla, ja tällä on usein vaikutusta. Esiin tuli vastaan kuitenkin myös tilanteita, jolloin konsultit joutuvat alistumaan tiukasti määritettyyn rooliinsa. Tällöin toivottiin Qvikin ja sen johdon tukea asiakkaan ohjaamiseen oikeaan suuntaan.

## 5.2 Teoreettiset päätelmät

Itsensä johtamista ja jaettua johtajuutta on tutkittu enimmäkseen erillisinä ilmiöinä. Poikkeuksena tästä ovat esimerkiksi Bligh ym. (2006), jotka ehdottivat omassa mallissaan yhteyttä näiden käsitteiden välille (kuva 2.5). Työn tuunaaminen on myös erikseen tutkittu ilmiö. Tässä työssä olen tutkinut näitä kaikkia yhdessä, ja sen pohjalta rakentanut oman mallini (kuva 5.1). Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, kuinka asiantuntijapalvelu- eli konsulttiorganisaatio ja asiakasorganisaatio vaikuttavat asiantuntijoiden itsensä johtamiseen ja tiimien jaettuun johtajuuteen. Olenkin muotoillut seuraavaksi esittämäni ehdotukset, jotka olisi tarpeen vahvistaa jatkotutkimuksissa.

Quigley ja Tymon (2006) ehdottavat, että onnistunut työn tuunaamisen kokemus lisää työntekijöiden itsemääräämisoikeuden, merkityksellisyyden ja osaamisen tunnetta. Tämä tutkimus tukee tätä oletusta. Nämä tunteet ovat sisäisen motivaation lähteitä, joten työn tuunaamisen voidaan katsoa olevan keskeinen osa oman sisäisen motivaation muokkaamista.

**Ehdotus 1.** *Työn tuunaaminen on yksi merkittävistä itsensä johtamisen luonnollisen palkitsemisen strategioista.*

Avoimen ja osallistavan organisaatiokulttuurin on havaittu vahvistavan tiimitason itsohjautuvuutta ja sen tuloksia (esim. Cohen ym., 1996). Tämä tutkimus ehdottaa lisäksi, että avoin organisaatiokulttuuri edesauttaa työntekijöiden itsensä johtamisen kehittymistä.

**Ehdotus 2.** *Avoim organisaatiokulttuuri lisää jaetun johtajuuden lisäksi työntekijöiden itsensä johtamista.*

Tiimin jaetulle johtajuudelle tavoiteltavan suunnan ymmärtäminen on keskeistä. Asiantuntijapalvelukontekstissa tämän yhteisen suunnan muodostuminen on vaikeaa, mikäli asiakkaan strategia ei ole selvillä.

**Ehdotus 3.** *Tiimin yhteinen suunta ja sen selkeys on olennainen jaetun johtajuuden onnistumisen edellytys, ja asiantuntijapalveluissa tämä vaatii asiakkaan strategian ymmärtämistä.*

Jo Manz ja Sims (1987) tutkivat, mikä rooli ulkopuolisella johtajalla on itseohjautuvissa tiimeissä. He havaitsivat että ulkoisella johtajalla on hyvät mahdollisuudet rohkaista itsensä johtamisen kognitiostrategioiden käyttöön, erityisesti itsehavainnointiin ja itsensä vahvistamiseen. Koska asiantuntija-palvelukontekstissa työntekijät usein toimivat lähempänä asiakkaan johtoa kuin oman organisaationsa johtoa, oman johdon tehtäväksi jääkin pyriä viemään SuperJohtajuuden elementtejä asiakasorganisaatioon.

**Ehdotus 4.** *Asiakkaan ohjaaminen suuntaan, joka mahdollistaa jaetun johtajuuden syntymisen asiakasprojektissa, on yksi konsulttiorganisaation ja sen johdon keskeisistä tehtävistä.*

### 5.3 Käytännön kehittämissuositukset

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaisi, että itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus toimivat kohdeorganisaatiossa hyvin. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi useita asioita, joita kohdeorganisaation olisi hyvä huomioida tulevaisuudessa, toisaalta parantaakseen toimintaa edelleen ja toisaalta säilyttääkseen itseohjautuvuuden jatkossakin kasvun myötä.

Yksi keskeisistä työntekijöiden motivaation lähteistä on jatkuva kehittyminen, joten tämän varmistaminen on erittäin tärkeää. Kehittyminen ja oppiminen ei voi olla kuitenkaan normaalia työstä irrallinen osa, vaan kehittymismahdollisuuksia pitää tarjota työn yhteydessä, joko vaihtuvina asiakasprojekteina tai muutoksina toimintaympäristössä asiakasprojektin sisällä.

Tiimit voisivat oppia myös toisiltaan, ja tiedonjakoa tiimien välillä pitäisi rohkaista, ja siihen pitäisi järjestää aikaa. Nykyisin tiedonjakoa tapahtuu eri aihepiirien ympärille perustetuissa killoissa, mutta kiltojen yksittäisiä kokouksia silloin tällöin ei monessa tilanteessa koeta riittäväksi. Mikäli tiimit pääsisivät pitämään vaihtopäiviä, eli viettämään kokonaisia päiviä toisessa tiimissä, niiden jäsenet voisivat paremmin oppia toisiltaan.

Työn vaikuttavuus on todella tärkeää. Onkin olennaista kiinnittää huomiota työn vaikutuksiin, oli se sitten mitattavia muutoksia asiakkaan liiketoiminnassa tai yksittäisen kollegan työn tekemistä innostavammaksi.

Kirjallisuudessa on osoitettu, että koulutuksella voidaan vaikuttaa itsensä johtamiseen ja erityisesti rakentavan ajattelun kehittymiseen. Aiheesta ei ole järjestetty koulutusta kohdeorganisaatiossa, joten se voisi olla tulevaisuudessa tärkeää.

Nykyistä organisaatiokulttuuria, joka koetaan avoimeksi, täytyy ylläpitää, ja se on huomioitava myös rekrytoinneissa, kuten tällä hetkellä tehdäänkin.

Matala hierarkia kohdeorganisaatiossa koetaan lähtökohtaisesti hyväksi, mutta välillä esimiesten puuttuminen aiheuttaa haasteita tai epäselvyyksiä. Esimerkiksi teknisiä ongelmia varten löytyy aina tukea muista asiantuntijoista, mutta mikäli työntekijä kaipaisi tukea esimerkiksi siihen, miten voisi parantaa vuorovaikutusta jonkun toisen henkilön kanssa, ei aina ole selvää, kenen kanssa voisi tulla keskustelemaan. Tällaiset asiat koetaan luottamussellina, eikä niistä haluta kysyä avoimesti kaikkien kuullen.

Työntekijöiden persoonalla on vaikutusta sekä siihen, mistä asioista erityisesti motivoituu, myös siihen, miten paljon henkilö haluaa ottaa johtajuutta. Näiden yksilöllisten erojen huomioiminen tiimien kokoonpanossa sekä asiakasprojektien valinnassa auttaa merkittävästi tiimien toimintaa.

Ehkä kaikkein keskeisin tutkimuksen havainto oli, että suurimmat haasteet jaetulle johtajuudelle ja itsensä johtamiselle eivät ole kohdeorganisaation sisällä, vaan asiakasorganisaatioissa. Tärkein suositus kohdeorganisaatiolle onkin keskittyä kehittämistoimenpiteissä siihen, miten asiakkaiden toimintaa voidaan parantaa ja miten saadaan rakennettua sellaista luottamusta, että asiakkaat uskaltavat sekä antaa että ottaa johtajuutta tarpeen mukaan.

Nämä suositukset koskevat erityisesti kohdeorganisaatiota, koska tutkimuksen tulokset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia. Edellä esittämäni malli (kuva 5.1) voisi luultavasti toimia myös muissa asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Mikäli asiantuntijoiden halutaan johtavan itseään ja jakavan johtajuutta tiimeissään, heille pitää antaa suuret vaikutusmahdollisuudet omaan työnsä, ja mahdollisuudet muokata myös työnsä rajoja. Keskeistä tässä on rakentaa avoin organisaatiokulttuuri, jossa tietoa jaetaan ja työntekijöille annetaan päätösvaltaa. Asiantuntijapalveluorganisaation johdon tulee tukea tässä, tarjota koulutusta, sekä osoittaa työntekijöille riittävää nöyryyttä siinä, että he eivät ole yksin parhaita päättämään kaikkia asioita. Keskeistä on myös ohjata asiakasta ymmärtämään nämä samat asiat.

## 5.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tapaustutkimuksen laatua ja luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien kriteerien kautta: 1) rakennevalidius, 2) sisäinen validius, 3) ulkoinen validius ja 4) reliabiliteetti (Yin, 2009, s. 41).

Rakennevalidius liittyy kysymykseen siitä, koskeeko tutkimus ylipäätään niitä ilmiöitä, joita on tarkoitus tutkia (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 187). Tapaustutkimusten kritisoijat viittaavatkin usein siihen, että tutkimusten mittarit ovat tutkijan subjektiivisia näkemyksiä (Yin, 2009, s. 41). Etenkin ankkuroidun teorian lähestymistavassa, jossa aineiston luokittelu ei perustu aiempaan teoriaan, tutkijan puolueellisuus voi vaikuttaa siihen, mitä kate-

gorioita ja teemoja aineistosta nousee esiin (Länsisalmi ym., 2004). Pysin parantamaan rakenteellista validiutta sillä, että haastattelun aluksi kysyin haastateltavan ymmärrystä tutkittavista käsitteistä (itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus). Kerroin tämän jälkeen oman kirjallisuuteen perustuvan näkemykseni, jotta loppukeskustelu käytäisiin näiden teemojen ympärillä. Analyysivaiheessa, vaikka luokittelu tapahtui aineistolähtöisesti, vertasin tätä kirjallisuuteen analyysiä tehdessäni. Lisäksi dokumentoin eri tapausten esiintymistiheudet luokittain, jotta tutkimuksen lukija voi helpommin arvioida kategorisoinnin järkevyyttä.

Sisäinen validius tarkoittaa sitä, voidaanko tutkimuksessa esitettyihin kausaaliitteihin luottaa; toisin sanoen jos päättelemme että X on saanut aikaan Y:n, voimmeko olla varmoja, ettei kolmas tekijä Z ole todellisuudessa ollut Y:n aiheuttaja. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 188). Tämä lähestymistapa toimii kuitenkin vain selittäviin tutkimuksiin, eikä niinkään eksploratiivisiin tai kuvaaviin tutkimuksiin, jossa syy-seuraussuhteet eivät ole tutkimuksen keskiössä (Yin, 2009, p. 43). Tässä tutkimuksessa pyritään kyllä selvittämään teemoihin vaikuttavia tekijöitä, mutta olennaista on saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva, ei todistaa yksittäisten tekijöiden välisiä vaikutussuhteita. Ei siis ole merkityksellistä, onko havaintojen lisäksi mahdollisesti muita ulkoisia tekijöitä, jotka tutkittuihin ilmiöihin vaikuttavat. Näin ollen sisäinen validiteetti ei ole relevantti käsite tämän tutkimuksen arvioinnissa.

Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, eli miten tutkimustuloksia voidaan yleistää erilaisiin tilanteisiin (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 188). Kriittisten tapausten menetelmällä saadut tulokset eivät yleensä ole yleistettävissä muihin organisaatioihin, mutta saattavat kuitenkin antaa organisaation sisäisestä toiminnasta jopa paremman ja kokonaisvaltaisemman kuvan kuin esimerkiksi laaja kvantitatiivinen kyselytutkimus (Chell, 2004). Tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus ei ole yleistää tuloksia kohdeorganisaation ulkopuolelle, vaan vaan pyrkiä ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä mahdollisimman hyvin nimenomaan valitussa kontekstissa. Tulosten kattavuutta organisaation sisällä pyrin parantamaan sillä, että valitsin haastateltaviksi mahdollisimman erilaisissa rooleissa ja asiakastiimeissä olevia henkilöitä. Lisäksi tueksi tekemäni kysely antoi entistä laajemman käsityksen itsensä johtamisesta koko organisaatiossa.

Reliabiliteetti tai reliaabelius viittaa tulosten laatuun eli siihen, saisiko toinen tutkija samassa tilanteessa samat tulokset. Kvalitatiivisessä analyysissä reliabiliteetti liittyy nimenomaan tutkijan toimintaan, ei niinkään siihen, mitä haastateltavat ovat vastanneet. Oleellista siis on, miten tutkija on kerännyt aineiston ja käsitellyt sitä. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 189)

Kriittisten tapausten menetelmässä yksi reliabiliteettihaaste on, että haastattelumenetelmänä se on melko vaikea, ja tuloksia jää helposti piiloon, ellei

riittävää luottamuksen ilmapiiriä saavuteta (Chell, 2004). Tässä tutkimuksessa yksi reliabiliteettia mahdollisesti vähentävä seikka on tutkijan oma rooli kohdeorganisaatiossa. Olen yksi yhtiön kolmesta perustajasta ja yksi pääomistajista. Tämä on saattanut vaikuttaa sekä haastateltavien vastauksiin että kyselyn tuloksiin. Pyrin vähentämään tätä ongelmaa keskustelemalla tutkimuksen aluksi avoimesti, että en käytä aineistoa suoraan muuta kuin tutkimuksen analysointivaiheessa, ja kaikki tulokset raportoin muulle organisaatiolle kokonaisuutena yksittäisiä vastauksia yksilöimättä. Lisäksi toteutin kyselyn anonymisti. Haastattelujen yleistunnelma oli vapautunut, ja haastateltavat kertoivat oma-aloitteisesti myös negatiivisia asioita. Lisäksi haastattelin isoimmista tiimeistä useampia henkilöitä, ja vastaavia haastavia tapauksia nousi esiin usealta haastateltavalta. Näin ollen voidaan olettaa, että tutkijan rooli ei ole merkittävästi vaikuttanut tuloksiin.

Aineiston keruuvaiheessa tein useita toimenpiteitä, jotka parantavat aineiston reliabiliteettia. Nauhoitin kaikki nauhoitukset, ja ne olivat hyvälaatuisia. Pidin kaikki haastattelut itse ja lyhyen ajan sisällä, jotta pystyin suhtautumaan kaikkiin haastatteluihin suunnilleen samalla tavalla. Litteroin haastattelut itse ja pian haastattelujen jälkeen, joten aineiston keräämisen virheet on minimoitu.

## 5.5 Jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Teoreettisten päätelmien yhteydessä luvussa 5.2 esitin tutkimuksessa esiin nousseita ehdotuksia. Näiden hypoteesien tutkiminen tulevaisuudessa voisi edesauttaa ymmärtämään paremmin jaetun johtajuuden ja itsensä johtamisen kokonaisuutta.

Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia tarkemmin asiakkaan toiminnan vaikutusta asiantuntijapalveluiden toimintaan ja etenkin johtajuuden ilmenemiseen tällaisessa kontekstissa.

Tämä tutkimus antaa viitettä, että erityisen kokeneet työntekijät ovat myös erityisen vahvoja itsensä johtajia. Tutkimuksen luonteesta johtuen tätä ei kuitenkaan voida yleisesti osoittaa. Tämä tutkimus ei myöskään selitä, mistä tämä johtuu. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisikin toisaalta yrittää todistaa yleisesti asiantuntijoiden työkokemuksen ja itsensä johtamisen välinen yhteys. Toisaalta kiinnostavaa olisi pureutua tarkemmin niihin syihin, jotka tekevät kokeneemmista työntekijöistä parempia itsensä johtajia.

Kohdeorganisaation käytännön näkökulmasta kiinnostavaa olisi tutkia, miten ehdotetut kehittämistoimet vaikuttavat itsensä johtamiseen ja jaettuun johtajuuteen. Itsensä johtamisen kyselyllä voitaisiin mitata sen kehiti-

tymistä. Vastaavan kyselyn tekeminen myös jaetusta johtajuudesta voisi auttaa lisäämään ymmärrystä kokonaisuudesta.

# Lähteet

- Angelides, P. (2001). The development of an efficient technique for collecting and analyzing qualitative data: The analysis of critical incidents. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 14(3):429–442.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Pearson Education.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2):191–215.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In Ramachaudran, V. S., editor, *Encyclopedia of Human Behavior*, pages 71–81. Academic Press, New York.
- Bishop, J. W. ja Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *The Journal of applied psychology*, 85(3):439–450.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., ja Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4):296–318.
- Burke, C. M. ja Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *human relations*, 69(6):1235–1258.
- Carver, C. S. ja Scheier, M. F. (1982). Control theory: a useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological bulletin*, 92(1):111–135.
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. In Cassell, C. ja Symon, G., editors, *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, volume 25, pages 45–60. Sage.

- Chiu, C.-Y. C., Owens, B. P., ja Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12).
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial issues*, 17(3):310–326.
- Cohen, S. G., Ledford Jr., G. E., ja Spreitzer, G. M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49:643–676.
- Conger, J. A. ja Pearce, C. L. (2003). A Landscape of Opportunities: Future Research on Shared Leadership. In Pearce, G. L. ja Conger, J. A., editors, *Shared Leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership*, pages 285–303. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Cox, J., Pearce, C. L., ja Perry, M. (2003). Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness. In Pearce, G. L. ja Conger, J. A., editors, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, pages 48 – 77. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Deci, E. L. ja Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4):227–268.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., ja Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7).
- Feldman, R. A. (1973). Power Distribution, Integration, and Conformity in Small Groups. *American Journal of Sociology*, 79(36396):639–664.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4):327–358.
- Fletcher, J. ja Kaufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and Possibility. In Pearce, G. L. ja Conger, J. A., editors, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, pages 21–47. Sage, Thousand Oaks, CA.



- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hoch, J. E. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5):541–564.
- Houghton, J., Neck, C., ja Manz, C. (2003). Self-leadership and SuperLeadership: The heart and the art of creating shared leadership in teams. In Pearce, G. L. ja Conger, J. A., editors, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, pages Andrews, K.M. & Delahaye, B.L. (2000) Influences o. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Houghton, J. D., Dawley, D., ja DiLiello, T. C. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): a More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2):216–232.
- Houghton, J. D. ja Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8):672–691.
- Kantola, E. (2012). Decision making at Futurice. Web log entry: <http://futurice.com/blog/decision-making-at-futurice>.
- Länsisalmi, H., Peiró, J.-M., ja Kivimäki, M. (2004). Grounded Theory in Organizational Research. In Cassell, C. ja Symon, G., editors, *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, pages 242–255. Sage.
- Lucke, G. A. ja Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27(5):311–324.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3):585–600.
- Manz, C. C. (1992). Self-Leadership . . . The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4):80–86.
- Manz, C. C. ja Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1):106–128.
- Manz, C. C. ja Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4):18–35.

- Manz, C. C., Skaggs, B. C., Pearce, C. L., ja Wassenaar, C. L. (2015). Serving one another: Are shared and self-leadership the keys to service sustainability? *Journal of Organizational Behavior*, 36(4):607–612.
- Martela, F. ja Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? In Martela, F. ja Jarenko, K., editors, *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, pages 9–32. Alma Talent Oy, Helsinki.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1):24–59.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ja Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2):224–247.
- Neck, C. P. ja Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4).
- Neck, C. P. ja Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5):445–467.
- Neck, C. P. ja Manz, C. C. (2007). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Pearson Education, New Jersey, 4th editio edition.
- Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. In Martela, F. ja Jarenko, K., editors, *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, pages 33–48. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Panagopoulos, N. ja Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47:190–203.
- Pearce, C. L. ja Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pearce, C. L. ja Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2):130–140.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., ja Sims, H. P. J. (2009). Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, 38(3):234–238.

- Pierce, J. L. ja Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5):591–622.
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3):203–216.
- Politis, J. D. (2010). The impact of self-management leadership on organisational creativity. *Warwickacuk*, pages 1–18.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., ja Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behaviour*, 19:523–538.
- Quigley, N. R. ja Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6):522–543.
- Saks, A. M. ja Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3):301–323.
- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus. In Martela, F. ja Jarenko, K., editors, *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, pages 49–78. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Saunders, M., Lewis, P., ja Thornhill, A. (2007). Analysing qualitative data. In Saunders, M., Lewis, P., ja Thornhill, A., editors, *Research Methods for Business Students*, pages 470–517. Pearson Education, Essex, 4th editio edition.
- Schwaber, K. (2010). Agile Processes and Self-Organization. <http://www.controlchaos.com/storage/scrum-articles/selforg.pdf>.
- Schwaber, K. ja Sutherland, J. (2016). The Scrum Guide. URL: <http://www.scrumguides.org/>.
- Seers, A., Keller, T., ja Wilkerson, J. M. (2003). Can Team Members Share Leadership? Foundations in Research and Theory. In Pearce, G. L. ja Conger, J. A., editors, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, pages 77–102. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Sonnentag, S., Brodbeck, F. C., Heinbokel, T., ja Stolte, W. (1994). Stressor–burnout relationship in software development teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4):327–341.

- Stewart, G. L., Carson, K. P., ja Cardy, R. L. (1996). The Joint Effects of Conscientiousness and Self-Leadership Training on Employee Self-Directed Behavior in a Service Setting. *Personnel Psychology*, 49:143–164.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., ja Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1):185–222.
- Sydänmaalakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Terävä, H. (2015). How Reaktor grew without hierarchy. Web log entry: <https://reaktor.com/blog/how-reaktor-grew-without-hierarchy/>.
- Tims, M. ja Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).
- Tims, M., Bakker, A. B., ja Derks, D. (2013a). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2):230–240.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., ja Van Rhenen, W. (2013b). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4):427–454.
- Wang, D., Waldman, D. A., ja Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2).
- Wrzesniewski, A. ja Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2):179–201.
- Wu, Q. ja Cormican, K. (2016). Shared Leadership and Team Creativity: A Social Network Analysis in Engineering Design Teams. *Journal of technology management & innovation*, 11(2).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, volume 5. Sage.

# Liitteet

## Liite A

### Haastattelurunko

Teema	1. Tiimin rakenne	2. Jaettu johtajuus	3. Itsensä johtaminen
Johdanto		Mitä tarkoittaa itsensä johtaminen? Mitä tarkoittaa jaettu johtajuus?	
Ohjaavat kysymykset	Millaisessa tiimissä työskentelet?	Kuvaile tilanne/tilanteita, joissa johtajuutta on ilmennyt tiimissänne?  Kuvaile tilanne, jossa muu kuin muodollinen johtaja on johtanut?	Kuvaile tilanne/tilanteita, joissa kukaan (muu kuin sinä) ei ole johtanut sinua?  Tunnistatko useita tällaisia tilanteita?  Miten kuvailisit itseäsi itsesi johtajana?
Tarkentavat kysymykset	Miten tiimi on koottu? Milloin tiimi on koottu? Miten tiimi työskentelee? Miten päätöksiä tehdään?	Miten tilanteeseen päädyttiin? Mitä sitten tapahtui? Millaisia päätöksiä tehtiin ja kuka teki? Miltä tilanne tuntui?	Miten selvisit tilanteesta? Miltä tilanne tuntui? Mitä tilanteessa ajattelit? Miten motivoit itseäsi toimimaan tilanteessa? Olisitko toivonut jonkin menevän toisin?  Millä tavoin itse vaikutat omaan työhösi ja työnkuvaasi?
Tunnistatko, miten Qvik on tukenut sinua tai estänyt sinua näissä asioissa? Toivoisitko jotain tukea?			

## Liite B

# Haastateltavat

Taulukossa B.1 on luokiteltu haastateltavat tehtäväkuvan ja kohdeorganisaatiossa työskentelyajan mukaan.

Taulukko B.1: Haastateltavien luokittelu

Haastateltava	Tehtäväkuva	Alue	Aika Qvikillä	Sukupuoli
H1	HR/hallinto	Tukitiimi	yli 3 v.	N
H2	HR/hallinto	Tukitiimi	yli 3 v.	N
H3	Senior-konsultti	Tekniikka	2-3 v.	M
H4	Konsultti	Tekniikka	alle 1 v.	M
H5	Senior-konsultti	Tekniikka	yli 3 v.	M
H6	Senior-konsultti	Tekniikka	yli 3 v.	M
H7	Senior-konsultti	Design	2-3 v.	N
H8	Senior-konsultti	Design	2-3 v.	N
H9	Konsultti	Design	2-3 v.	N

## Liite C

# Itsensä johtamisen kysely

Itsensä johtamisen kyselyssä käytin ASLQ-kysymyksiä (Houghton ym., 2012, s. 223) alkuperäiskielellä:

1. I establish specific goals for my own performance (self-goal setting).
2. I make a point to keep track of how well I'm doing at work (self-observation).
3. I work toward specific goals I have set for myself (self-goal setting).
4. I visualize myself successfully performing a task before I do it (visualizing successful performance).
5. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task (visualizing performance).
6. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like (self-reward).
7. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations (evaluating beliefs and assumptions).
8. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with (self-talk).
9. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation (evaluating beliefs and assumptions).

Kysymyskohtaiset vastausten keskiarvot ja keski poikkeamat on lueteltu taulukossa C.1.



Taulukko C.1: Vastaukset kysymyksittäin

Kysymyksen aihe	Vastausten keskiarvo	Standardipoikkeama
1. Tavoitteiden asettaminen	3,91	0,98
2. Itsehavainnointi	3,79	0,99
3. Tavoitteiden asettaminen	4,00	0,94
4. Onnistumisen visualisointi	3,27	1,40
5. Onnistumisen visualisointi	3,76	1,23
6. Itsensä palkitseminen	2,91	0,98
7. Uskomusten arviointi	3,91	1,23
8. Sisäinen puhe	3,97	0,81
9. Uskomusten arviointi	3,97	0,81